

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TROIS ÉTUDES SUR LA RELATION EMPLOYÉ-CLIENT : IDENTIFICATION
DES ANTÉCÉDENTS AUX COMPORTEMENTS ORIENTÉS CLIENT

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
KHADIJA GAHA

MARS 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Tout travail de recherche commence par les remerciements, ne dérogeons pas à cette règle.

La rédaction d'une thèse est l'aboutissement de nombreux défis personnels et professionnels. Ce travail de longue haleine n'aurait jamais vu le jour sans le soutien, l'aide et la collaboration de plusieurs personnes. Je profite de ces quelques lignes pour leur exprimer ma gratitude et les remercier, à commencer par mes directeurs, les professeurs Gilles Simard et Marie-Ève Lapalme. Dès notre première rencontre en 2008, Gilles a toujours été présent, amical et bienveillant à mon égard. Je lui exprime toute ma reconnaissance pour sa présence et ses conseils avisés tout au long de ces années. Je ne peux passer sous silence le soutien indéfectible de Marie-Ève. Ses conseils toujours pertinents et ses remarques franches m'ont permis de m'améliorer et m'ont poussée à me surpasser. Chacun de vous a contribué à sa manière, avec son approche différente, mais ô combien complémentaire, à mon développement personnel et intellectuel. Je vous remercie tous les deux d'avoir cru en moi et de m'avoir permis de mener à bien ce projet qui me paraissait titanesque.

Mes remerciements vont également aux professeurs Michel Tremblay et Michel Cossette, qui à travers leurs remarques et leurs recommandations, ont contribué à alimenter ma réflexion et ont permis à cette recherche de mûrir. J'en profite également pour remercier les membres de mon comité de thèse, les professeurs Emna Gara Bach Ouerdian et Ewan Oiry, pour leur apport précieux à la concrétisation de cette thèse. Sans oublier tous les professeurs qui ont croisé ma route tout au long de

ce parcours doctoral, je les remercie pour leur disponibilité et leurs conseils. Chacun à leur manière, ils m'ont permis d'avancer et de venir à bout de ce projet.

Je termine en exprimant ma gratitude et ma reconnaissance à ma famille, et en premier lieu, à mes parents qui ont eux aussi leur part de mérite dans la réalisation de ce projet. Merci d'avoir toujours cru en moi, malgré les obstacles et la durée interminable de ce projet de vie. Mon père exigeant m'a permis de me remettre sans cesse en question et d'aller jusqu'au bout de mes rêves. Ma mère attentionnée m'a incitée à aller de l'avant et à ne jamais lâcher. Sans oublier mon frère jumeau, je lui suis reconnaissante pour son soutien, son aide inestimable et sa présence à mes côtés depuis toujours. Un remerciement spécial à mes amies, plus spécialement Haifa, Hager, Zeineb, Manon, Fatma, Nadia, Saida, Chiraz, Nesserine et Wided, pour leurs encouragements continuels, leur soutien et leur présence dans les moments de doutes et les moments de joie, comme seules les sœurs peuvent le faire. Merci à tous les autres amis et collègues qui ont marqué par leur présence ces années de doctorat.

Enfin, je voudrais remercier mon mari qui est arrivé dans ma vie à mi-parcours de mon doctorat. Il ne comprenait pas toujours ce que je faisais, mais il n'a pas eu d'autre choix que de supporter mes sautes d'humeur tout au long de ces années. Je termine par les personnes les plus importantes dans ma vie : mes enfants. Merci à Zaynah pour sa bonne humeur contagieuse et son sourire. Elle m'a donné l'énergie nécessaire pour finir. Le petit Selim, coopératif, a attendu que je termine la rédaction avant de pointer le bout de son nez. Maman vous aime fort et va être enfin disponible pour vous amener au parc.

Merci à tous de faire partie de ma vie et d'avoir donné une raison et un sens à tous ces efforts.

DÉDICACE

À Zaza, une femme exceptionnelle, qui aurait été
fière de sa petite fille.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
DÉDICACE	v
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
RÉSUMÉ	xvii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DU CONSTRUIT	
CENTRAL : LES COMPORTEMENTS ORIENTÉS CLIENT	4
1.1. Introduction.....	5
1.2. Les comportements orientés client : définition et concepts connexes	6
1.2.1. Les comportements positifs	6
1.2.1.1. Les comportements prosociaux.....	7
1.2.1.2. Les comportements de citoyenneté organisationnelle	8

1.2.1.3. Les comportements orientés client.....	9
1.3. Les principales approches théoriques utilisées pour étudier les comportements orientés client	11
1.3.1. Perspective de la gestion de la qualité	11
1.3.2. Perspective comportementale	13
1.3.3. Perspective attitudinale	15
1.4. Les théories mobilisées dans nos trois articles pour comprendre l'adoption des comportements orientés client.	16
1.4.1. La théorie de l'échange social.....	16
1.4.2. La théorie de la conservation des ressources	19
1.4.3. La théorie du traitement de l'information sociale.....	21
1.4.4. La théorie de l'action raisonnée	22
1.4.5. La théorie des événements affectifs	23
1.4.6. La théorie de l'apprentissage social	24
1.5. Méthodologie quantitative	25
1.6. Contributions.....	30
CHAPITRE II ARTICLE 1 RELATION DE RÉCIPROCITÉ ENTRE LE CLIENT ET L'EMPLOYÉ : UNE ANALYSE MENÉE EN AMÉRIQUE DU NORD ET EN AFRIQUE DU NORD.....	33
2.1. Introduction.....	34
2.2. Justice interpersonnelle du client et comportements des employés.....	37
2.3. Rôle médiateur de l'attitude orientée client.....	39
2.4. Climat de service et comportements orientés client.....	43
2.5. Méthodologie et résultats.	47
2.5.1. Étude 1 : participants et procédure.....	47
2.5.1.1 Mesures de l'étude 1	48

2.5.1.2 Analyse des données et résultats de l'étude 1	49
2.5.1.2.1 Analyse factorielle confirmatoire.	50
2.5.1.2.2 Test de l'hypothèse.	51
2.5.1.3 Discussion de l'étude 1	52
2.5.2. Étude 2 : participants et procédure.....	53
2.5.2.1 Mesure pour l'étude 2	54
2.5.2.2 Analyse des données et résultats pour l'étude 2.	56
2.5.2.2.1 Analyses factorielles confirmatoires.	57
2.5.2.2.2 Analyses de la médiation modérée.....	58
2.5.2.3 Discussion de l'étude 2	60
2.6. Discussion générale	62
2.7. Implications théoriques.....	62
2.8. Implications managériales.	63
2.9. Limites et avenues de recherches futures.....	65
2.10. Conclusion.....	66
Références – Article 1	68

CHAPITRE III ARTICLE 2 LES COMPORTEMENTS STRESSANTS DES CLIENTS : LEURS EFFETS SUR LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL ET LES COMPORTEMENTS ORIENTÉS CLIENT DES EMPLOYÉS DE CONTACT	78
3.1. Introduction.....	80
3.2. Les comportements stressants et les comportements orientés client	83
3.3. Le rôle médiateur du travail émotionnel sur la relation entre les CSC et les comportements orientés client des employés.....	85
3.3.1. Les comportements stressants du client et le travail émotionnel.....	86
3.3.2. Le travail émotionnel et les comportements de performance	90

3.3.3. Le rôle médiateur du travail émotionnel	92
3.4. Méthodologie	95
3.4.1.Échantillon	95
3.4.2. Mesures	96
3.4.3. Analyses statistiques	97
3.4.3.1 Analyse factorielle confirmatoire	98
3.4.3.2 Modèle d'équations structurelles	99
3.5. Discussion	101
3.6. Implications théoriques	102
3.7. Implications managériales	103
3.8. Limites et avenues de recherches futures.....	104
3.9. Conclusion	106
Références - Article 2.....	108

CHAPITRE IV ARTIC3 LE CAPITAL PSYCHOLOGIQUE ET L'AMBIGUÏTÉ DE RÔLE : LEURS EFFETS SUR LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DE SERVICE DES EMPLOYÉS DE BIBLIOTHÈQUE	117
4.1. Introduction.....	118
4.2. Le capital psychologique et les comportements de service	121
4.3. L'attitude orientée client est un médiateur de la relation entre le capital psychologique et les comportements orientés client.....	124
4.4. Les effets directs et modérateurs de l'ambiguïté de rôle	127
4.5. Méthodologie et résultats.....	130
4.5.1. Procédure et caractéristiques de l'échantillon.....	130
4.5.2. Mesures	131
4.5.3. Analyse des données	133

4.5.3.1 Analyses factorielles confirmatoires.....	133
4.5.3.2 Analyses de la médiation modérée.....	135
4.6. Discussion.....	138
4.7. Implications théoriques.....	140
4.8. Implications managériales.....	141
4.9. Limites et avenues de recherches futures.....	143
4.10. Conclusion.....	144
Références - Article 3.....	146
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	154
ANNEXE A INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ARTICLE1.....	165
ANNEXE B INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ARTICLE 2.....	168
ANNEXE C INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ARTICLE 3.....	171
ANNEXE D CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT.....	173
BIBLIOGRAPHIE.....	174

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2. 1 Modèle théorique de l'étude 1	43
2. 2 Modèle théorique de l'étude 2	47
3. 1 Coefficients standardisés du modèle hypothétique de l'article 2.....	101
4. 1 Modèle théorique de l'article 3	130

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. 1 Le passage des comportements prosociaux aux COC.	11
2. 1 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits	51
2. 2 Résultats des analyses de médiation pour l'étude 1	52
2. 3 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits	58
2. 4 Résultats des analyses de médiation modérée pour l'étude 2	60
2. 5 Les mesures de l'étude 1	165
2. 6 Les mesures de l'étude 2	166
3. 1 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits	98
3. 2 Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire	99
3. 3 Les mesures de l'article 2.....	169
4. 1 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits	135
4. 2 Résultats des analyses de médiation	136
4. 3 Résultats des analyses de médiations modérées.....	137
4. 4 Les mesures de l'article 3.....	171

RÉSUMÉ

Cette thèse porte sur la relation entre le client et l'employé de contact. Elle s'intéresse aux effets des comportements du client et des ressources psychologiques de l'employé sur l'adoption de comportements orientés client par le personnel de contact. Composée de trois articles empiriques, elle vise à explorer les mécanismes qui affectent cette relation.

Le premier article s'intéresse aux effets des perceptions de la justice interpersonnelle de la part du client sur la performance des employés. Plus précisément, en utilisant deux terrains différents, l'un au Québec (N=372) et l'autre en Tunisie (N=197), notre premier objectif est d'examiner l'effet médiateur de l'attitude orientée client dans la relation entre la perception des employés de justice interpersonnelle de la part des clients et les comportements orientés client des employés. Notre deuxième objectif consiste à étudier le climat de service comme variable modératrice de la relation entre les attitudes et les comportements orientés client. Les résultats révèlent que l'attitude orientée client exerce un effet médiateur sur la relation entre la justice perçue et les comportements de performance étudiés. Nous trouvons également que le climat de service agit comme modérateur de la relation entre les attitudes et les comportements orientés client.

Le deuxième article examine le processus expliquant l'impact des comportements stressants venant du client sur le travail émotionnel et les comportements de performance des employés. Cet article comprend deux sous-objectifs : premièrement, évaluer l'effet direct des comportements stressants provenant du client sur les stratégies de surface et de profondeur et, deuxièmement, vérifier le rôle médiateur du travail émotionnel sur la relation entre les comportements stressants et les comportements orientés client. À partir d'un échantillon composé de 202 téléopérateurs travaillant dans des centres d'appel, nous constatons que les comportements stressants du client affectent positivement le recours à la stratégie de surface et négativement le recours à la stratégie de profondeur. Les résultats obtenus révèlent également que la stratégie de profondeur a un effet médiateur sur la relation entre les comportements stressants du client et les comportements orientés client.

Quant au troisième article, il vise à comprendre l'impact du capital psychologique à l'adoption des comportements orientés client. Pour ce faire, nous avons commencé par examiner l'effet médiateur de l'attitude orientée client sur cette relation. Par la

suite, nous avons vérifié le rôle modérateur de l'ambiguïté de rôle sur la relation entre les attitudes et les comportements orientés client. Notre modèle théorique a été testé auprès de 108 employés de bibliothèques québécoises. Les données sont collectées auprès de deux sources différentes : les employés et leurs supérieurs. Les résultats indiquent que le capital psychologique a un effet direct sur l'adoption des comportements orientés client et que l'attitude orientée client est un médiateur de cette relation.

Pour les trois articles, nous avons présenté leurs contributions théoriques pour le domaine du comportement organisationnel et leurs implications managériales pour les gestionnaires des ressources humaines.

Mots-clés : comportements orientés client, attitude orientée client, justice interpersonnelle de la part du client, climat de service, comportements stressants provenant du client, travail émotionnel, capital psychologique, ambiguïté de rôle.

ABSTRACT

This thesis focuses on the relationship between the customer and the contact employee. It discusses the effects of customer behaviours and employee psychological resources on the adoption of customer-oriented behaviours by contact personnel. Composed of three empirical articles, it aims to explore the mechanisms affecting this relationship.

The first article looks at the effects of customer interpersonal justice perceptions on employee performance. More precisely, using two different fields, one in Quebec (N = 372) and the other one in Tunisia (N = 197), our first objective is to examine the mediating effect of the customer-oriented attitude in the relationship between employees' perceptions of the interpersonal justice demonstrated by customers and employees' customer-oriented behaviours. Our second goal is to study the service climate as a moderator of the relationship between customer-oriented attitudes and behaviours. The results reveal that the customer-oriented attitude has a mediating effect on the relationship between the customer's perception of justice and the staff performance behaviours. We also find that the service climate moderates the relationship between customer-oriented attitudes and behaviours.

The second article examines the process explaining the impact of customer stressful behaviours on the emotional work and the performance behaviours of employees. This article has two sub-objectives: first, it evaluates the direct effect of stressful behaviours from the customer on both surface and deep acting strategies, and second, it checks the mediating role of emotional work on the relationship between stressful behaviours of customer and employee customer-oriented behaviours. From a sample of 202 phone operators working in call centres, we find that stressful behaviours from customers affect positively surface acting and negatively deep acting. The results also reveal that the deep acting strategy is mediating the relationship between stressful behaviours from clients and customer-oriented behaviours of the staff.

The third article aims to study the impact of psychological capital in the adoption of customer-oriented behaviours. In order to do this, we began by examining the mediating effect of customer-oriented attitude in this relationship. Subsequently, we tested the moderating role of role ambiguity on the relationship between customer-oriented attitudes and behaviours. Our theoretical model was tested with 108 Quebec

library employees. Data is collected from two different sources: employees and their supervisors. The results indicate that psychological capital has a direct effect on adoption of customer-oriented behaviours, and customer-oriented attitude is a mediator in this relationship.

For the three articles, we presented their theoretical contributions in the field of organizational behaviour and their managerial implications for human resources managers.

Keywords: customer-oriented behaviours, customer-oriented attitude, interpersonal justice from customers, service climate, customer-related social stressors, customer behaviours, emotional labour, psychological capital, role ambiguity.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

À la fin du 20^e siècle, les chercheurs et les praticiens en marketing se sont intéressés au concept d'orientation client (Stock et Hoyer, 2005). Une grande partie des recherches sur le sujet le présente comme un comportement qui vise à aider et influencer la réaction du client, et ce, en vue de répondre à son besoin (Liao et Chuang, 2007 ; Saxe et Weitz, 1982 ; Stock et Hoyer, 2005). En raison de l'importance de ce comportement pour la survie de l'entreprise, les auteurs ont identifié certains facteurs individuels ou organisationnels permettant d'influencer son adoption (Grizzle et *al.*, 2009; Liao, 2007; Liao et Chuang, 2004 ; Schneider et *al.*, 1998). Parmi les facteurs individuels qui influencent la réaction du personnel, nous nous sommes intéressés aux comportements du client et aux ressources psychologiques de l'employé. Qu'il adopte des comportements justes, injustes ou qu'il soit source de stress, le client semble affecter l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers lui (Folger et *al.*, 2010). Face à un client adoptant des comportements injustes et stressants, qu'est-ce qui pousserait l'employé à exprimer des émotions sincères et à adopter des comportements positifs ? Est-ce que les ressources psychologiques permettraient d'aider l'employé à manifester des attitudes positives et à adopter des comportements performants ?

Pour les facteurs organisationnels, nous nous sommes intéressés aux effets du climat de service et de certaines caractéristiques de l'emploi sur la réaction de l'employé. Comment le climat de service affecterait-il les attitudes des employés de contact et les amènerait-il à être performants ? Est-ce que l'ambiguïté de rôle aurait des effets sur les attitudes et les comportements orientés client du personnel ? Pour répondre à ces

questionnements et comprendre ce qui pousse l'employé à adopter des comportements orientés client en différentes circonstances, nous avons structuré notre recherche en cinq chapitres. Le premier chapitre a pour objectif de présenter les fondements conceptuels de la thèse. Nous commençons par définir les comportements orientés client, en rappelant les principales approches théoriques utilisées pour l'expliquer. La méthodologie et la contribution de nos recherches seront résumées dans cette première partie. Pour ce qui est du corps principal de cette thèse, il est constitué des chapitres deux, trois et quatre, qui représentent trois études empiriques rédigées sous la forme d'articles scientifiques.

La première étude vise à analyser les effets de la justice interpersonnelle¹ de la part du client sur les comportements prosociaux du personnel, plus précisément sur l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le client. Nous nous attardons sur certaines variables personnelles et environnementales qui affectent cette relation, à savoir l'effet médiateur de l'orientation client et le rôle modérateur du climat de service.

La deuxième étude s'intéresse aux effets médiateurs des stratégies émotionnelles sur la relation entre les comportements stressants de la part du client et l'adoption des comportements orientés client.

Quant à la dernière étude, elle analyse l'effet du capital psychologique sur l'adoption des comportements de performance. Plus précisément, nous vérifions l'effet médiateur de l'attitude orientée client dans cette relation. Nous nous intéressons

¹ Définie dans la section 2.2

également au rôle modérateur de l'ambiguïté de rôle sur la relation entre les attitudes et les comportements orientés client. Nous avons testé nos trois modèles auprès de quatre contextes de travail différents : magasins spécialisés, hypermarchés, centre d'appel et bibliothèque publique. Le cinquième et dernier chapitre présente les principaux enseignements que nous retirons de cette thèse, les contributions théoriques et managériales et les avenues de recherche futures.

CHAPITRE I

LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DU CONSTRUIT CENTRAL :

LES COMPORTEMENTS ORIENTÉS CLIENT

1.1. Introduction

La performance et la survie d'une majorité d'entreprises reposent sur leur capacité à attirer, retenir et fidéliser le client (Liao, 2007; Schneider et *al.*, 1998). Tous leurs efforts devraient être déployés pour le satisfaire; tout devrait être conçu, organisé et fait pour lui plaire (Deshpandé et *al.*, 1993; Liao, 2007). Un bon nombre de chercheurs reconnaît le rôle central joué par les employés dans la satisfaction du personnel (Nart et *al.*, 2019) et s'est intéressé à la relation qui unit ce dernier avec les employés de contact de l'organisation (Dietz et *al.*, 2004). Dans cette relation, l'employé se positionne comme le premier contact du client avec l'entreprise. À partir de leur échange se construisent et se développent des attitudes et des comportements susceptibles d'affecter la réaction de chacun d'eux. Au regard des travaux récents sur le sujet, il semble que la réussite de cette interaction soit fortement influencée par le comportement du client (Folger et *al.*, 2010), les ressources psychologiques (Luthans et *al.*, 2007) et les émotions de l'employé (Groth et *al.*, 2009).

En effet, selon la manière avec laquelle le client traite les employés (Folger et *al.*, 2010) et selon l'aptitude de ces derniers en retour à être résilients, optimistes, efficaces et avoir de l'espoir (Avey et *al.*, 2010), le sourire, la gestuelle courtoise et conviviale et les comportements positifs des employés (Allen et *al.*, 2010) amènent à fournir à la clientèle une expérience positive susceptible de l'attirer et de la retenir (Bowen, 1986; Brady et Cronin Jr, 2001; Stock et Hoyer, 2005). Face à ce constat, les

recherches antérieures ont identifié les facteurs individuels et organisationnels qui permettent d'affecter l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle en général, et les comportements orientés client en particulier par le personnel de contact. En raison de l'importance de ces comportements pour la survie de l'entreprise, tout au long de ce chapitre nous allons premièrement définir et distinguer les comportements prosociaux, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements orientés client. Par la suite, nous présentons les principales approches théoriques permettant de comprendre l'évolution du concept des comportements orientés client. Dans une troisième partie, nous allons nous attarder sur les théories mises à contribution tout au long des trois articles de cette thèse pour expliquer l'adoption de ces comportements. Quatrièmement, nous expliquons nos choix méthodologiques et leur pertinence pour le sujet étudié. Nous terminons en énonçant brièvement les contributions théoriques de nos trois articles pour le champ disciplinaire du comportement organisationnel.

1.2. Les comportements orientés client : définition et concepts connexes

1.3. Les comportements positifs

Ployart et *al.* (2009) soutiennent que pour être efficace, toute organisation doit disposer d'un capital humain compétent, capable de déployer des comportements appropriés pour répondre aux besoins de la clientèle. La littérature distingue plusieurs types de comportements affectant la satisfaction du client. Parmi eux, les auteurs retiennent les comportements prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986; Organ, 1988), les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Bettencourt et *al.*, 2005; Bove et *al.*, 2009; Organ, 1988; Podsakoff et *al.*, 2000) et les comportements orientés client (COC) (Saxe et Weitz, 1982; Stock et Hoyer 2005). Ces différents concepts

sont repris dans le tableau 1, lequel les présente en partant du général, soit les comportements prosociaux, pour finir par le particulier, soit les comportements orientés client.

1.4. Les comportements prosociaux

À partir de la littérature en psychologie sociale, Brief et Motowidlo (1986) ont développé le concept de comportements prosociaux, qui englobe les rôles prescrits et les comportements hors rôle de coopération orientés vers une personne, un groupe ou l'organisation : « Role prescribed pro-social behaviors are organizationally specified as a formal part of the individual's role or job. » (Brief et Motowidlo, 1986, p. 711). Le rôle prescrit renvoie aux comportements attendus spécifiés dans les documents de l'organisation comme les formulaires d'évaluation de la performance, ainsi que ceux relatifs à la description de poste (Lee et *al.*, 2006). Pour un employé de contact, il impliquerait d'être normalement courtois, souriant, connaître les produits et les services offerts et être capable de personnaliser les échanges avec les clients. En ce qui concerne les comportements hors rôle appelés aussi discrétionnaires, Organ (1988, p. 4) les définit comme « individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization ». Par discrétionnaire, l'auteur sous-entend qu'ils ne font pas partie des rôles prescrits et ne sont pas identifiés dans les exigences de leur poste. « Extra-role prosocial behaviors are positive social acts which are not formally specified role requirements; they are not specifically assigned to individuals as activities to be performed as part of the job » (Brief et Motowidlo, 1986, p. 712). Puisque ces comportements ne font pas partie des exigences prescrites du poste (Lee et *al.*, 2006), les adopter est un choix personnel (Organ, 1988). Lee et *al.* (2006) rappellent que l'adoption de ces comportements résulte d'une prise en compte des besoins et des demandes du client de manière à lui offrir une prestation de

service exceptionnelle. Qu'ils soient prescrits ou « extra-rôle »², toutes les actions bienfaitrices menées par un membre de l'organisation peuvent être considérées comme des comportements prosociaux (Cropanzano et *al.*, 2017). À partir de ces explications, les auteurs sont d'accord pour affirmer que la définition de ce type de comportements est très large et englobe plusieurs rôles et différentes actions.

1.5. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

La distinction entre les comportements prosociaux et les comportements de citoyenneté organisationnelle n'est pas toujours facile à opérer. Certes, leurs définitions paraissent similaires, puisque ce terme de comportements prosociaux « inventé » par Organ (1988) décrit des comportements volontairement et expressément dirigés à l'attention d'une autre personne ou d'un groupe, sans pour autant que cela donne clairement droit à une récompense immédiate du bienfaiteur ; mais il apparaît que les comportements prosociaux sont plus larges et englobent les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, contrairement aux comportements prosociaux, les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence à des actions que l'organisation ne récompense pas formellement, même si ces comportements discrétionnaires participent à l'efficacité de l'organisation (Organ, 1997). Les comportements de citoyenneté organisationnelle « include voluntary acts of creativity and innovation designed to improve one's task or the organization's performance, persisting with extra enthusiasm and effort to accomplish one's job, volunteering to take on extra responsibilities, and encouraging others in the organization to do the same » (Podsakoff et *al.*, 2000, p. 524). De ce fait, les comportements de citoyenneté organisationnelle, « typically refers to the extra-role actions of employees » (Bove et *al.*, 2009, p. 699), à savoir les comportements

² Terme utilisé pour traduire l'anglais « extra-role behavior ».

positifs d'aide et non compulsifs déployés pour servir l'entreprise ou ses employés (Donavan et *al.*, 2004).

Il a fallu attendre la fin du 20^e siècle pour que des chercheurs de différentes disciplines, notamment en marketing et en gestion des ressources humaines, s'intéressent à ce type de comportements (Podsakoff et *al.*, 2000). À partir d'une revue de la littérature, les auteurs distinguent plus de 30 formes différentes de comportements citoyens. Pour comprendre ce qui conduit le personnel à adopter ces comportements, les auteurs ont identifié certains de ses antécédents, comme la satisfaction, l'engagement organisationnel et le leadership (Schneider et *al.*, 2005). Pour justifier l'adoption de ces comportements, certains auteurs ont eu recours à la théorie de l'échange social (Bettencourt et *al.*, 2005) ou à la norme de réciprocité (Payne et Webber, 2006).

1.6. Les comportements orientés client

Dès les années 90, les chercheurs en marketing se sont concentrés sur l'importance du client et l'intérêt de le satisfaire et de construire des relations durables entre lui et l'employé. Pour comprendre cette relation, les recherches ont été conduites à deux niveaux : organisationnel (Naver et Slater, 1990) et individuel (Stock et Hoyer 2005). Au niveau organisationnel, les auteurs focalisent sur le concept d'orientation marché, qui suppose que toutes les informations relatives aux acheteurs soient partagées à tous les employés de l'entreprise afin de mieux les outiller pour répondre aux clients (Naver et Slater, 1990) et permettre ainsi d'instaurer une culture orientée client. L'orientation marché est de ce fait une culture ou une philosophie permettant au personnel de cerner les attentes du client et de chercher à lui offrir une prestation de qualité. Au niveau individuel, les chercheurs n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une définition unique de l'orientation client. Ainsi, Donavan et *al.* (2004), Grizzle et *al.* (2009) et Brown et *al.* (2002, p. 110) la présentent comme « trait of service

employees—their degree of customer orientation, or disposition to meet customers' needs ». D'autres auteurs la perçoivent comme une variable individuelle attitudinale relative à l'habilité du personnel de contact à aider son client (Liao et Subramony, 2008; Stock et Hoyer, 2005). Basée sur les recherches de Saxe et Weitz (1982), la majorité des recherches la présente comme un ensemble de comportements (Baber et al., 2018; Liao et Chuang, 2007; Schneider et al., 2005). Les auteurs développent le concept de comportements orientés client, ainsi que son échelle de mesure SOCO, et le définissent comme « behaviors aimed at increasing long-term customer satisfaction » (Saxe et Weitz 1982, p. 344). Ces comportements, précisent-ils, font référence à toutes les actions d'aide, de soutien et de conseils fournies par le personnel lors des interactions avec la clientèle.

Les comportements orientés client, également appelés les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le client, font référence aux comportements « extra-rôle » non prescrits. Comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, ils renvoient aux actions positives non récompensées formellement par l'organisation, mais qui participent à sa performance. Par contre, ils sont dirigés vers des membres internes à l'organisation, la cible des comportements orientés client est par définition un membre externe à l'organisation : le client. De ce fait, en adoptant des comportements orientés client, le personnel adopte des comportements positifs d'aides dirigés vers le client.

Tableau 1. 1 Le passage des comportements prosociaux aux COC.

Les comportements prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986)		
Les comportements prescrits renvoient aux comportements attendus spécifiés dans la description de poste (Lee et al., 2006).	Les comportements extra-rôle	
	<u>Contre-productifs</u> la négligence, la provocation, la menace, le vol, la dégradation...	<u>Positifs pour l'organisation</u>
	Les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) : des comportements positifs d'aide et non compulsifs déployés pour servir l'entreprise ou ses employés	
	Les OCBO (la conscience, l'esprit sportif, l'honnêteté)	Les OCBI (l'altruisme, la courtoisie)
		Les comportements orientés clients

1.7. Les principales approches théoriques utilisées pour étudier les comportements orientés client

Pour mieux comprendre les comportements orientés client (COC), il y a lieu de présenter un bref rappel historique des principales théories qui ont permis de développer ce concept. Dès les années 80, les recherches en marketing sur la qualité de service et le service à la clientèle ont affirmé l'importance de l'orientation client pour la survie de l'entreprise (Brown et *al.*, 2002; Saxe et Weitz, 1982). Chacune de ces sous-disciplines fournit un éclairage supplémentaire pour comprendre ce concept.

1.8. Perspective de la gestion de la qualité

La philosophie de la gestion de la qualité a vu le jour grâce à un petit groupe d'experts en qualité, à savoir Feigenbaum (1961), Juran (1983), Crosby (1986) et Deming (1995). Tous les quatre soutiennent que la qualité doit avant tout permettre de faire face à la concurrence. Pour Feigenbaum (1961), la mise en place d'un tel

système doit permettre de développer, d'entretenir et d'améliorer la qualité à tous les niveaux organisationnels, et ce en vue de produire des biens et des services plus économiques et surtout répondants aux attentes du client. Les recherches de Deming (1995) et de Juran (1983) reposent essentiellement sur l'importance de satisfaire les attentes et les exigences du client. Crosby (1986) insiste sur l'importance de faire les choses de manière efficiente et organisée. Au-delà de ces spécialistes de la qualité, un autre auteur, Kélada (1991, p. 54), explique que la qualité doit pouvoir satisfaire mutuellement et simultanément « les trois parties de la triade ACE : l'actionnaire, le client et l'employé ». L'auteur estime que la dimension la plus importante lors de la mise en place de la qualité totale est la dimension humaine. Elle englobe à la fois les clients et le personnel de l'entreprise. La dimension humaine, affirme-t-il, « représente le pourquoi de cette approche » (Kélada, 1991, p. 54). En effet, cette dimension vise à amener l'entreprise tout entière à bien faire les choses et à essayer continuellement de faire mieux pour séduire le client. Selon l'auteur, l'employé ne doit pas juste répondre aux attentes du client, mais « aller au-delà de cette simple satisfaction, pour le séduire » (Kélada, 1991, p. 44). En effet, son approche ne consiste pas seulement à répondre aux besoins du client, mais elle vise à dépasser ses exigences pour arriver à lui plaire. Bien entendu, le personnel de l'entreprise doit être au centre du processus. Quant au client, il doit être la raison d'être de l'entreprise, le moteur qui lui permet d'exister (Kélada, 1991).

D'une façon générale, la gestion de la qualité accorde beaucoup d'importance au client. Elle vise à se concentrer sur les procédures de travail permettant de répondre à ses besoins et à ses exigences (Carlos Pinho, 2008). Toutefois, cette perspective présente des limites. Basée sur la mise en place de processus clairs et sur la conformité aux règles, elle entraîne des lourdeurs procédurales et bureaucratiques qui empêchent les acteurs de s'impliquer et d'assurer une prestation de qualité (Tabi et *al.*, 2008). Dans ce cas de figure, elle ne permet pas à l'employé d'être flexible, autonome

et de prendre des initiatives. Elle inhibe ainsi l'adoption des comportements prosociaux non prescrits dans ses tâches. Face à ces limites, Ethier (1994) et Hill (1995) ajoutent que la qualité ne repose ni sur des techniques statistiques ni sur des processus : « la qualité est d'abord et avant tout une question de mentalité et d'attitudes avant d'être une technique » (Ethier, 1994, p. 194). En effet, elle ne se limite pas à analyser des résultats statistiques ou à mettre en place des normes et des standards à appliquer à la lettre par le personnel. Elle relève plutôt d'une mentalité, d'aptitudes, d'habitudes, de croyances et de savoirs qui conditionnent la conduite des individus et influencent leurs comportements pour leur permettre de s'adapter aux différentes situations. Pour ces raisons, les chercheurs se sont tournés vers d'autres perspectives alternatives pour assurer une certaine liberté d'action aux employés, instaurer un climat orienté vers le client, et ce, en vue de fournir au bout du compte un service de qualité.

1.9. Perspective comportementale

Saxe et Weitz (1982) font partie des premiers auteurs à avoir développé cette perspective. Elle s'intéresse aux comportements adoptés par les employés qui contribuent à satisfaire le client (Grönfeldt, 2000) et à lui fournir un service de qualité (Baber et *al.*, 2018). En sachant que le service supérieur est souhaité et attendu (Liao et Chuang, 2007), le personnel aurait tendance à adopter des comportements orientés client (Schneider et *al.*, 2005) permettant de fournir un bon service. Ces comportements de performance qui consistent à aider et servir la clientèle (Liao et Chuang, 2004) correspondent aux comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le client (COC) (Bowen et Schneider, 2013). Certes les recherches et les méthodologies de la perspective comportementale sont rigoureuses ; mais il semble que les effets des COC sur la réaction des clients ne peuvent pas conduire inconditionnellement à la satisfaction de ces derniers (Grönfeldt, 2000). Une première limite adressée à cette relation renvoie au fait que la perspective adoptée

semble être trop simpliste pour expliquer la satisfaction du client. Selon Fornell et *al.* (1996), la satisfaction du client est déterminée par les trois antécédents suivants : la qualité perçue, la valeur perçue et les attentes du client. Les auteurs expliquent que concernant la qualité, cela dépend du degré de personnalisation du service ou du produit offert et de sa fiabilité. La valeur perçue est fonction de la qualité du produit par rapport à son prix. Concernant les attentes du client, leurs « connaissances doivent être telles que leurs attentes reflètent fidèlement la qualité actuelle » (Fornell et *al.*, 1996, p. 9). Szymanski et Henard (2001) ont mené une méta-analyse pour comprendre la satisfaction du client. Ils ont identifié cinq antécédents, à savoir les attentes du client, la performance qui permet « to provide consumers what they need, want, or desire » (Szymanski et Henard, 2001, p. 17), l'équité qui consiste à effectuer un jugement par rapport à ce que les autres reçoivent, les affects qui renvoient aux émotions ressenties lors de l'expérience de consommation et la confirmation ou le dépassement des attentes. Ryu et Han (2010), de leur côté, s'intéressent aux dimensions de la qualité de service capables d'affecter la satisfaction du client. Selon eux, la perception du client de l'image de l'organisation, à savoir son environnement physique, son atmosphère, sa décoration, etc., pourrait avoir un impact sur la prestation reçue et affecter ainsi sa satisfaction. À partir de ces recherches, nous remarquons que la satisfaction du client dépend non seulement du comportement du personnel, mais aussi de l'environnement physique de l'organisation, de la qualité du produit ou du service par rapport à son prix et par rapport à ceux offerts par les concurrents. La deuxième limite renvoie au fait que la perspective comportementale ne prend pas en compte certains facteurs qui peuvent affecter l'adoption des comportements orientés client. Selon les auteurs, certains facteurs personnels et environnementaux entreraient en jeu et pourraient affecter la relation employé-client. Peccei et Rosenthal (1997) proposent une perspective comportementale qui s'intéresse à la capacité d'une personne à faire des efforts supplémentaires pour satisfaire le client. Selon eux, l'état général psychologique et les attitudes positives

envers les clients permettent à l'individu de ressentir une énergie positive et de fournir un effort supplémentaire continu pour adopter des comportements de services. Pour Stock et Hoyer (2005), à partir des recherches en psychologie sociale et en marketing, l'orientation client est un concept à deux dimensions, composé des attitudes orientées client et des comportements orientés client. Dans cette conceptualisation, les attitudes sont considérées comme un antécédent aux comportements orientés client, alors que pour d'autres auteurs, les émotions affectent l'adoption de ces comportements (Grandey, 2000; Grandey et Melloy, 2017). De ce fait, la relation entre l'employé et le client ne dépend pas uniquement de la perspective comportementale, mais elle est affectée par d'autres variables. Comme la relation entre l'employé et le client peut être étudiée sous différents angles, il devient important de spécifier la perspective et l'opérationnalisation choisies.

1.10. Perspective attitudinale

Au regard des limites adressées aux deux perspectives citées ci-dessus, les chercheurs en gestion des services développent une perspective alternative qui présente l'orientation client comme une variable attitudinale individuelle (Liao et Subramony, 2008; Stock et Hoyer, 2005). En effet, les auteurs reconnaissent que l'orientation client comprend une composante attitudinale (Yoo et Arnold, 2016) qui renvoie aux affects positifs envers le client (Stock, 2016; Stock et Hoyer, 2005). « It refers to such issues as affinity to be in contact with the customers and the understanding of the importance of customer orientation for both the individual and the company's performance » (Stock et Hoyer, 2005, p. 538). Disposer d'une telle attitude suppose que l'employé reconnaît l'importance de cette interaction pour la performance du service (Yoo et Arnold, 2016). Il démontrerait donc plus d'affinité envers le client et aurait le désir de le comprendre pour pouvoir répondre à ses besoins (Liao et Subramony, 2008; Yoo et Arnold, 2016). Stock et Hoyer (2005) évoquent la nécessité d'afficher une attitude orientée client pour assurer l'adoption des comportements

orientés client. À partir des recherches en psychologie sociale et en marketing, les auteurs expliquent que l'individu a plus tendance à adopter un comportement cohérent au fil du temps, lorsqu'il démontre une attitude en cohérence avec ce comportement. Comme les comportements peuvent changer en fonction des situations et que les attitudes sont des dispositions durables et plus stables dans le temps, l'attitude orientée client est essentielle pour assurer une certaine stabilité dans l'adoption des comportements orientés client (Stock et Hoyer, 2005).

Au regard de notre question de recherche et de ces différentes perspectives qui donnent lieu à des conceptions différenciées de l'OC, nous estimons, au même titre que Stock et Hoyer (2005), que l'attitude orientée client est un déterminant des comportements orientés client. Comme ces auteurs, nous supposons que les attitudes et les comportements orientés client sont des concepts distincts et qu'il y a lieu d'étudier cette relation pour mieux comprendre comment assurer l'adoption de ces comportements de performance.

1.11. Les théories mobilisées dans nos trois articles pour comprendre l'adoption des comportements orientés client

Tout au long des trois articles composant cette thèse, nous avons utilisé plusieurs théories pour comprendre et justifier nos modèles d'analyse. Nous allons, dans ce qui suit, les présenter, préciser leur domaine d'application et rappeler leur pertinence pour expliquer les liens étudiés.

1.12. La théorie de l'échange social

Apparue dans les années 1920, « Social exchange theory (SET) is among the most influential conceptual paradigms for understanding workplace behavior » (Cropanzano et Mitchell, 2005, p. 874). Développée par Blau (1964), elle présente les

échanges sociaux comme « a series of sequential transactions between two or more parties » qui échangent des ressources par le biais d'un processus de réciprocité, où chaque partie doit rendre le service fourni par la première partie (Cropanzano et *al.*, 2017, p. 479). Nous parlons d'échange social lorsque la transaction est bidirectionnelle : le comportement d'une partie qui donne quelque chose entraîne une réponse de l'autre partie qui choisit de retourner volontairement quelque chose. Ces interactions successives et interdépendantes donnent lieu à des obligations. Dans ce type d'échange social, à la différence des échanges économiques, les obligations ne sont pas préalablement déterminées et les attentes de chacune des parties engagées sont implicites (Blau, 1964; Organ, 1988). De ce fait, lorsqu'une personne A rend un service, elle oblige « moralement » la personne B à s'acquitter de cette faveur. Au regard du traitement reçu, la personne bénéficiaire B se sent dans l'obligation de fournir des avantages extrinsèques à la personne A. Cependant, « the nature of the return cannot be bargained about but must be left to the discretion of the one who makes it », précise Blau (1964, p. 93). Plusieurs ressources peuvent être échangées, les auteurs les ont regroupées en ressources économiques (tangibles et qui permettent de satisfaire les besoins financiers) et socio-émotionnelles (intangibles et qui permettent de satisfaire les besoins sociaux). Fao et Fao (2012, p. 16) présentent plus en détail les ressources échangées et les classent en 6 catégories : l'amour fait référence à l'affection, les biens renvoient à des biens tangibles, l'argent représente un moyen de paiement, le statut « indicates an evaluative judgement that conveys prestige, regard, or esteem », l'information renvoie aux opinions, instructions et conseils et les services comprennent les activités qui ont un impact sur l'individu. C'est ce dernier type de ressources qui semble être pertinent pour la relation d'échange entre le client et le personnel de contact. Les auteurs précisent que les ressources de service échangées dans cette relation varient en fonction du particularisme et du concret. Pour le particularisme, les ressources échangées dépendent des personnes et de la nature de leur relation. Pour le concret, le plus souvent, l'expression des ressources est tangible et concrète. Ces caractéristiques

nous permettent de mieux identifier les ressources échangées entre le client et les employés lors d'un échange social.

Au-delà des ressources échangées, pour revenir aux fondements de cette théorie, Cropanzano et *al.* (2017, p. 481) rappellent qu'elle repose essentiellement sur 3 éléments : « an initiating action, a relationship between parties, and a reciprocating response ». En effet, la construction d'une relation d'échange social est basée sur des normes de réciprocité ; soit sur le fait que les actions entre les deux parties sont basées sur l'attente d'une réponse (Bove et *al.*, 2009). Développée par Gouldner (1960, p. 171), la réciprocité suppose les deux points suivants : « people should help those who have helped them, and people should not injure those who have helped them ». L'auteur explique que les relations entre les individus se construisent et se déconstruisent en fonction de la qualité et de la nature des échanges entre les parties. Loin d'être préalablement défini comme c'est le cas dans les échanges économiques, l'échange social se fait et se défait au travers des intercommunications et à la lumière des échanges réalisés. Une telle relation d'interdépendance est basée sur un échange mutuel et réciproque.

Pour comprendre les relations entre les deux parties, « management research has extensively examined different forms of interpersonal exchange » (Cropanzano et Mitchell, 2005, p. 883). De ces écrits, il apparaît que les employés peuvent construire des relations d'échange social avec les différentes personnes avec qui ils entrent en interaction, entre autres les clients. Comme l'échange social est à la base de l'adoption des comportements prosociaux (Bove et *al.*, 2009), les recherches sur la justice et sur les OCB ont forcément eu recours à cette théorie pour étudier le comportement organisationnel (Cropanzano et *al.*, 2017). En effet, la théorie de l'échange social est la plus utilisée par les auteurs pour expliquer la relation entre l'employé et le client et pour justifier l'adoption des OCB (Cropanzano et *al.*, 2017).

Elle a en effet permis à Liao et *al.* (2009) de comprendre que les actions positives entreprises par l'organisation dans l'intérêt de son personnel permettent d'améliorer la qualité des relations entre ces deux parties. Face à de tels échanges, les employés se sentent redevables et adoptent des comportements bénéfiques pour l'entreprise, déclarent les auteurs. Elle a permis à Vandenberghe et *al.* (2007) d'expliquer le rôle du soutien organisationnel perçu dans l'amélioration de la performance du personnel et à Payne et Webber (2006) d'identifier ce qui conduit le personnel à recourir aux comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). Comme plusieurs auteurs, cette théorie a permis à Bettencourt et *al.* (2005) d'étudier l'impact de la justice organisationnelle sur l'adoption des comportements orientés client (COC) par les employés. De notre côté, pour l'article 1, nous avons eu recours à cette théorie pour expliquer les effets de la justice sur les comportements orientés client. La recherche de Folger et *al.* (2010) nous a permis de comprendre l'impact de la justice interpersonnelle provenant du client sur l'adoption de ces comportements. La théorie de l'échange social explique ainsi pourquoi les employés qui sont traités équitablement par les clients ont plus de chance de leur rendre la pareille.

1.13. La théorie de la conservation des ressources

Hobfoll et *al.* (2018) affirment que depuis 30 ans, une grande partie des recherches en psychologie organisationnelle et en comportement organisationnel a recours à la théorie de la conservation des ressources. Utilisée pour expliquer les comportements humains, cette théorie repose sur l'idée que « individuals strive to obtain, retain, foster, and protect those things they centrally value » (Hobfoll et *al.*, 2018, p. 104). Cette idée fondamentale repose sur les quatre principes suivants. D'abord, la perte de ressource a un plus grand impact sur l'individu que le gain de ressources. Ensuite, l'individu est tenu d'investir des ressources pour faire face à une perte éventuelle de ressources et pour gagner de nouvelles ressources. Troisième principe, selon Hobfoll et *al.* (2018), lorsque l'individu risque de perdre des ressources, le gain de ressources

devient plus important, c'est ce que les auteurs appellent « gain paradox ». Finalement, il y a le principe du désespoir qui a lieu lorsque la personne a épuisé son stock de ressources. Dans ce cas, elle risque d'entrer dans un état dépressif (Hobfoll et *al.*, 2018). Ces principes s'intéressent aux ressources centrales qui peuvent être : la santé, le bien-être, la famille, l'estime de soi, la motivation et les objectifs de vie. Détenir et conserver ces ressources permet à l'individu de constituer son propre réservoir de ressources et de croire qu'il est capable de faire face aux situations difficiles (Hobfoll et *al.*, 2018). De telles situations peuvent être source de stress lorsque l'individu risque de perdre ses ressources centrales, ou si, malgré les efforts fournis, il n'arrive pas à obtenir les ressources clés.

«La théorie de la conservation des ressources a été largement appliquée dans la littérature sur le stress en général et l'épuisement professionnel en particulier » (Halbesleben et *al.*, 2009). En effet, elle a souvent été utilisée pour étudier le lieu de travail et comprendre le processus de stress, y compris les incivilités au travail (Liu et *al.*, 2018). Les auteurs supposent que l'incivilité au travail va entraîner une perte de ressources de l'employé, qui risque de réduire les efforts investis et d'adopter ainsi moins d'OCB (Liu et *al.*, 2018). Dans une autre recherche, Babakus et *al.* (2011) rappellent que les individus essaient de protéger leur stock de ressources pour pouvoir faire face aux situations stressantes. Pour Stoverink et *al.* (2018), l'employé va investir le peu de ressources dont il dispose pour respecter son rôle prescrit. En effet, «those with depleted resources will adopt a defensive strategy to protect (i.e., conserve) the few resources that they have » (Stoverink et *al.*, 2018, p. 204). Pour cela, ils vont probablement faire le minimum d'effort et adopter uniquement les comportements exigés dans leur travail. Pour ceux qui détiennent plus de ressources, ils auraient tendance à les investir dans l'adoption de comportements qui vont au-delà des exigences du poste (Stoverink et *al.*, 2018). La théorie de la conservation des ressources a également été utilisée pour comprendre comment le capital

psychologique affecte la performance (Luthans et *al.*, 2010; Peterson et *al.*, 2011; Walumbwa et *al.*, 2010a). Conformément à ces recherches, dans l'article deux, cette théorie nous a permis de comprendre l'effet médiateur des stratégies de régulation (surface et profondeur) sur la relation entre les comportements stressants provenant du client et les comportements orientés client. Dans notre troisième article, elle nous a aidés à expliquer et comprendre comment le capital psychologique affecte l'adoption des comportements orientés client.

1.14. La théorie du traitement de l'information sociale

La théorie du traitement de l'information sociale a été développée pour comprendre la relation entre les normes sociales et les comportements (Naumann et Ehrhart, 2011). Elle repose sur la prémisse fondamentale suivante : « that individuals, as adaptive organisms, adapt attitudes, behavior, and beliefs to their social context and to the reality of their own past and present behavior and situation » (Salancik et Pfeffer, 1978, p. 226). De ce fait, pour comprendre le comportement de l'individu, il y a lieu d'analyser l'environnement social et informel dans lequel il évolue (Salancik et Pfeffer, 1978). En observant son environnement social, il construit ses idées, oriente et adapte son comportement (Bommer et *al.*, 2003; Salancik et Pfeffer, 1978). À partir des signaux sociaux, l'individu recueille l'information qui lui permet de comprendre ce qui se passe, afin de construire et de développer les attitudes et les comportements attendus. Le contexte social précise et insiste ainsi sur les informations, les croyances, les attitudes et les comportements valorisés. Tous ces éléments vont permettre d'affecter et de construire l'agir de l'individu. Par conséquent, le contexte social de travail de l'employé va lui permettre de collecter l'information auprès de ses collègues, de le guider pour comprendre l'organisation, son travail et construire par la suite ses attitudes et ses comportements (Ehrhart et Naumann, 2004).

À partir des informations recueillies du milieu de travail, l'employé serait amené à agir d'une manière relativement homogène, et ce, en ce qui concerne les comportements prosociaux (Mayer *et al.*, 2009). En effet, lorsqu'un groupe ou une organisation adopte des OCB, l'individu considèrerait ce comportement comme attendu et souhaitable par le groupe et serait amené à son tour à adopter des OCB (Ehrhart et Naumann, 2004). Dans la même perspective que ces travaux, nous avons eu recours à cette théorie dans notre premier article pour comprendre le rôle du climat de service dans la relation entre les attitudes et les comportements orientés client. Lorsque le climat de service est élevé, l'employé continue à adopter des comportements orientés vers le client, quelles que soient ses dispositions.

1.15. La théorie de l'action raisonnée

Développée par Fishbein et Ajzen (1975), la théorie de l'action raisonnée permet de prédire le comportement d'une personne. À partir d'un comportement précis, les auteurs ont voulu identifier les variables psychologiques qui peuvent affecter l'intention d'adopter un tel comportement (Vallerand *et al.*, 1992; Albarracin *et al.*, 2001). Parmi ses antécédents, les auteurs retiennent les attitudes envers le comportement (Ajzen et Albarracin, 2007). « Attitude refers solely to a person's location on a bipolar evaluative or affective dimension with respect to some object, action, or event » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 216). Fishbein et Ajzen (1975, p. 216) ajoutent « as a person forms beliefs about an object, he automatically and simultaneously acquires an attitude toward an object ». L'attitude est donc définie comme l'évaluation positive ou négative d'un comportement ou d'un événement. Les auteurs précisent que c'est l'attitude qui amène l'individu à adopter un certain comportement (Fishbein, 1979; Fishbein et Ajzen, 1975; Giger, 2008 ; Madden *et al.*, 1992). En effet, lorsque l'évaluation est favorable envers l'accomplissement du comportement, l'individu aurait plus de chance d'adopter le comportement en question (Giger, 2008; Sheppard *et al.*, 1988).

Cette théorie a souvent été utilisée par les auteurs pour prévoir les comportements adoptés par les individus (Madden et *al.*, 1992). Elle a permis à Stock et Hoyer (2002, 2005) d'affirmer que l'attitude orientée client est un antécédent à l'adoption des comportements orientés client. De même, nous avons utilisé cette théorie pour les premier et troisième articles afin d'étudier le lien entre les attitudes et les comportements orientés client. Ce lien a été testé auprès de trois populations différentes : les employés d'entreprise de commerce au détail, des supermarchés et des bibliothèques. Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer que l'attitude orientée client affecte positivement la volonté du personnel d'adopter des comportements orientés vers ce dernier. Lorsque ces employés agissent au mieux de l'intérêt du client en ayant le désir de le comprendre et de répondre à ses besoins, ils adoptent des comportements orientés client.

1.16. La théorie des événements affectifs

« Originally formulated as a theory of workplace emotion » (Cropanzano et *al.*, 2017a, p. 235), la théorie des événements affectifs avait pour objectif d'amener les chercheurs à réfléchir aux effets des états affectifs sur les comportements des employés. En s'intéressant aux expériences émotionnelles vécues au travail (Weiss et Cropanzano, 1996), cette théorie a permis d'expliquer les relations entre les émotions, l'expérience et le comportement de l'individu (Carlson et *al.*, 2011). Selon cette théorie, les événements qui ont lieu au travail entraînent des réactions émotionnelles qui amènent l'employé à afficher et à adopter certaines attitudes et certains comportements (Gaucher et Chebat, 2019). Ces événements font référence à tout changement de circonstance, à tout ce que l'employé vit et expérimente durant son travail et qui entraîne une réaction affective (Weiss et Cropanzano, 1996). Bledow et *al.* (2011) rappellent que tous les événements importants qui surviennent sur le lieu de travail affectent l'humeur et les émotions des individus. Ces événements peuvent être positifs ou négatifs et donner lieu à une humeur positive ou négative. En

identifiant les caractéristiques de ces événements, il serait possible d'expliquer et d'envisager l'état affectif de l'employé qui affecterait à son tour l'affichage des attitudes et l'adoption des comportements orientés client (Ashton-James et Ashkanasy, 2008).

Plusieurs auteurs ont eu recours à cette théorie pour comprendre comment certains événements entraînent une réaction affective chez l'employé (Grandey, 2000; Hur et al., 2016; Medler-Liraz, 2016). De notre côté, elle nous a permis, dans notre deuxième article, d'expliquer pourquoi l'employé qui perçoit que le comportement du client est stressant aurait plutôt tendance à simuler ses émotions et à afficher une stratégie de surface pour gérer ses émotions.

1.17. La théorie de l'apprentissage social

Depuis quelques années, les chercheurs ont construit des modèles théoriques permettant de comprendre le comportement des individus (Rosenstock et al., 1988). Parmi eux, la théorie de l'apprentissage social apparaît comme « l'une des plus influentes théories dans le domaine des apprentissages en situation sociale » (Craddock et Guerrien, 2006, p. 219). Développé par Bandura (1977, p. 6), « social learning theory assumes that modeling influences produce learning principally through their informative functions and that observers acquire mainly symbolic representations of modeled activities rather than specific stimulus-response associations ». L'auteur précise que pour permettre aux individus d'apprendre et d'imiter en observant le modèle comportemental souhaité, ce dernier doit comprendre les quatre sous-processus suivants :

- 1) l'individu doit être capable de distinguer les informations importantes et de reconnaître et choisir les modèles comportementaux pertinents et efficaces pour lui ;

2) il faut que les modèles soient suffisamment pertinents pour influencer les individus et faire en sorte qu'ils retiennent les comportements affichés pour pouvoir les reproduire ;,

3) en fonction de la complexité du modèle et des compétences de l'individu, celui-ci doit rassembler plus ou moins d'éléments pour reproduire le modèle comportemental ; et

4) pour que l'individu puisse apprendre et par la suite puisse reproduire le modèle comportemental en question, il faut qu'il soit satisfait de ses actes et qu'il soit récompensé et non sanctionné négativement.

C'est ainsi que les quatre sous-processus régissant la théorie de l'apprentissage social permettent à l'individu d'apprendre en observant le comportement des autres personnes autour de lui.

Plusieurs auteurs ont eu recours à la théorie de l'apprentissage social pour comprendre comment le climat de travail en général affecte l'adoption des comportements de performance (Bommer et *al.*, 2003; Mayer et *al.*, 2009; Rosenstock et *al.*, 1988). Conformément à ces recherches, dans le premier article, cette théorie nous a permis de confirmer l'effet direct du climat de service dans l'adoption des comportements orientés client.

1.18. Méthodologie quantitative

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons eu recours à une méthodologie quantitative basée sur la collecte, l'analyse et la présentation des données obtenues (Corner, 2002). Elle nous a permis de mesurer les corrélations entre des variables explicatives et des variables expliquées. En adoptant cette méthodologie, notre objectif principal est de vérifier la présence de liens entre différents facteurs

individuels (perceptions, émotions, ressources psychologiques et attitudes) et les comportements des employés envers le client, ainsi que de mesurer l'intensité de ces relations. Pour vérifier les liens entre les variables, cette méthodologie propose de recourir à des instruments structurés qui permettent d'obtenir des résultats faciles à décrire comme à interpréter, de trouver des liens entre les variables et de tirer en fin de compte des conclusions sur l'échantillon étudié (Lievens et *al.*, 2009). Pour observer ce qui se passe dans l'organisation, nous avons donc opté pour la méthode corrélationnelle (Trendel et Werle, 2012). Basée sur la distribution d'un questionnaire, elle « est particulièrement utile pour des études descriptives, c'est-à-dire pour décrire la fréquence d'occurrence d'un événement ou pour décrire des relations entre variables » (Trendel et Werle, 2012, p. 208). Nous avons adopté la méthode corrélationnelle pour les trois articles. Dans le cadre de l'article 1, le questionnaire a été distribué sur deux terrains différents, tant par leur contexte culturel que par le service offert. Le premier échantillon est composé de 372 employés de contact répartis sur 15 magasins implantés au Québec d'une entreprise familiale pancanadienne de commerce au détail. Le deuxième est composé de 197 employés répartis sur trois supermarchés d'une chaîne de distribution tunisienne. Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer la recherche exploratoire de Folger et *al.* (2010) et de montrer que pour les employés de contact évoluant dans des contextes de travail différents, leur perception de la justice interpersonnelle de la part du client affecte leurs attitudes et leurs comportements. Dans le deuxième article, nous avons développé un questionnaire en ligne qui a été rempli par 202 téléopérateurs exerçant dans différents centres d'appel implantés en Tunisie. Nous avons trouvé que les comportements stressants provenant du client affectent les stratégies de régulation des émotions qui peuvent, dans certains cas, affecter les comportements de performance. Dans le cadre du dernier article, nous avons construit deux questionnaires : le premier a été rempli par les 108 employés évoluant dans 9 bibliothèques québécoises et le deuxième a été distribué aux 18 membres de leur équipe d'encadrement. Les résultats

obtenus nous ont permis de confirmer notre modèle théorique et de montrer que le capital psychologique affecte les attitudes et les comportements des employés. Ces différents terrains nous ont permis de confirmer nos modèles théoriques et de tirer des conclusions sur différents types d'employés à savoir : les téléopérateurs, les employés du commerce de détail, des supermarchés et des bibliothèques. Les choix méthodologiques qui ont guidé la réalisation des trois études vont être présentés succinctement dans ce qui suit. La majorité des détails méthodologiques, spécifiques à chaque terrain, sera développée subséquemment dans chacun des trois articles.

Pour tester nos modèles théoriques, comprendre et vérifier l'existence d'une relation entre les comportements de performance du personnel et leurs antécédents, comme les recherches antérieures, nous avons eu recours aux analyses de médiation et de modération (Hayes 2012). En effet, les variables médiatrices et modératrices « améliorent la compréhension des processus liant les variables indépendantes ou explicatives » (El Akremi et Roussel, 2005, p. 1067). Premièrement, « the goal of mediation analysis is to establish the extent to which some putative causal variable X influences some outcome Y through one or more mediator variables. » (Hayes, 2012, p. 1). Le plus souvent, cette médiation est composée de deux effets : l'un direct et l'autre indirect (Borau et *al.*, 2015). Ces deux effets permettent d'identifier le processus intermédiaire qui permet de mener de la variable indépendante à la variable dépendante (Muller et *al.*, 2005). Par exemple, dans notre premier article, nous avons voulu étudier les effets des perceptions de justice interpersonnelle sur les comportements de performance du personnel à travers l'attitude orientée client. Le fait d'être traité justement par le client amène probablement l'employé à se sentir redevable et à vouloir fournir une contrepartie, et ce, en adoptant des comportements orientés vers le client. Pour vérifier cette relation à travers les analyses de médiation, nous avons testé l'effet positif de cette variable indépendante, à savoir les perceptions de justice interpersonnelle, sur la variable résultat Y, à savoir les comportements orientés client, et vérifier s'il y a certaines variables médiatrices qui interviennent. La

médiation, dans ce cas, consiste à vérifier si l'effet de notre variable indépendante sur notre variable dépendante dépend d'une autre variable médiatrice comme l'attitude orientée client. Deuxièmement, en ce qui concerne la modération, les chercheurs n'arrivent pas toujours à faire une distinction nette entre elle et la médiation, car généralement ils confondent entre ces deux types d'analyses (El Akremi et Roussel, 2005), alors que la modération fait référence à l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, et ce en fonction de la variable modératrice M (Hayes, 2009) : « The issue of moderation focuses on factors that influence the strength and/or direction of the relation between the treatment variable and the dependent variable » (Muller et *al.*, 2005, p. 852). Concrètement, elle fait référence à l'interaction qui a lieu entre au moins deux variables pour affecter une autre variable. Dans notre deuxième article, nous avons étudié l'ambiguïté de rôle comme variable modératrice de la relation entre les attitudes et les comportements orientés client. Nous avons voulu vérifier si la variable modératrice augmente ou diminue la force de la relation entre les attitudes et les comportements étudiés. L'analyse de modération permet ainsi de mieux comprendre la relation entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y et de vérifier si la variable modératrice M, qui a un effet indirect sur la relation étudiée (Preacher et *al.*, 2007), impose ou non des contraintes sur le fonctionnement de cette relation (Hayes, 2009). En fin de compte, recourir à des analyses de médiation ou de modération dépend essentiellement des arguments théoriques avancés pour soutenir notre cadre théorique (El Akremi et Roussel 2005).

Au-delà de nos choix conceptuels, depuis une dizaine d'années, les chercheurs ont constaté que pour étudier des phénomènes de plus en plus complexes, ils ne pouvaient plus s'intéresser uniquement à la médiation ou à la modération (Hayes, 2009; Hayes, 2012). Ils conseillent donc plutôt d'aller au-delà de l'analyse séparée de chacun de ces effets et proposent de combiner ces deux analyses pour expliquer

comment et quand l'effet entre des variables a lieu (Preacher et *al.*, 2007). Cette troisième méthode d'analyse est appelée la médiation modérée. Il y a médiation modérée lorsque l'effet indirect de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y dépend de la valeur d'une ou plusieurs variables modératrices Z (Hayes, 2012; Preacher et *al.*, 2007). Dans ce cas de figure, le processus de médiation qui est responsable de produire l'effet du traitement sur la variable dépendante varie en fonction de la valeur d'une variable modératrice (Muller et *al.*, 2005). Les auteurs expliquent que dans ce type d'analyse, il existe un effet global de traitement dont la puissance du processus de médiation varie en fonction du modérateur, et l'ampleur de cet effet ne dépend pas de la variable modératrice : « In sum, moderated mediation implies that the indirect effect between the treatment and the outcome depends on the moderator » (Muller et *al.*, 2005, p. 856). Pour obtenir des résultats robustes et fiables, selon les recommandations de Borau et *al.* (2015), nous avons eu recours à l'analyse simultanée de ces deux effets pour tester les hypothèses des premier et troisième articles. Dans le premier article, nous vérifions les effets directs et modérateurs de la perception du climat de service sur l'effet indirect de la justice interpersonnelle du client sur les comportements orientés client. Dans le troisième, nous étudions les effets directs et modérateurs de l'ambiguïté de rôle sur l'effet indirect du capital psychologique sur les comportements orientés client. Pour tester nos modèles théoriques, nous avons opté pour la Macro PROCESS développée par Hayes (2013). Selon Borau et *al.* (2015), ce choix présente plusieurs avantages. D'abord, ce modèle complet et simple à utiliser a été adopté par les articles les mieux classés. Ensuite, il permet de combler les limites des autres démarches qui testent séparément chaque effet, comme les résultats obtenus par la démarche de Baron et Kenny et le risque de biais avec le test de Sobel. Enfin, « elle aboutit à des résultats plus rigoureux et plus précis grâce à l'utilisation de la procédure par bootstrap » (Borau et *al.*, 2015, p. 100). La médiation modérée permet donc « d'analyser un effet de médiation ainsi que ses variations en fonction des différentes valeurs de la variable modératrice » (Borau et

al., 2015, p. 104). De ce fait, cette méthode permet d'évaluer clairement les liens indirects entre nos variables.

Certes le chercheur peut opter pour une analyse de médiation, de modération ou de médiation modérée ; mais, quel que soit son choix, le plus important est de comprendre le rôle de chaque variable et d'identifier l'impact de chacune d'elles. Ces différentes analyses ont souvent été utilisées en science comportementale (Hayes, 2012), plus particulièrement en comportement organisationnel (Fox et *al.*, 2001; Avolio et *al.*, 2004) et en gestion des ressources humaines (Alfes et *al.*, 2013; El Akremi et Roussel, 2005; Huselid, 1995). De même, nous les adoptons pour répondre à nos trois questions de recherche. Toutes ces méthodes seront développées subséquentement dans chacune des trois études composant la thèse.

1.19. Contributions

Cette thèse doctorale est composée de trois articles interreliés qui visent à comprendre les échanges entre le personnel de contact et les clients. Chacun d'eux contribue aux développements théoriques et empiriques des recherches en comportement organisationnel. D'abord, le premier article fait partie des rares recherches à s'intéresser aux effets des réactions positives du personnel suite aux perceptions qu'il a de la justice interpersonnelle du client (Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018; Jung et *al.*, 2017). Contrairement à la majorité des études antérieures qui ont étudié la réaction négative du personnel face à des clients injustes (Skarlicki et *al.*, 2016; Yeh, 2015), nous nous sommes intéressés aux effets de la perception qu'ont les employés de la justice interpersonnelle du client sur leur attitude orientée client en tant qu'employés, laquelle affecte à son tour leur adoption de comportements orientés client. Auprès de deux entreprises, une chaîne de supermarchés et une chaîne de magasins de commerce au détail, nous avons pu vérifier empiriquement le rôle médiateur (total ou partiel) de l'attitude orientée client sur la relation entre la justice

interpersonnelle du client et les COC. Nous avons aussi confirmé l'effet direct et modérateur de la perception du climat de service sur la relation entre l'attitude et les comportements orientés client. À partir de ces deux terrains, nous avons pu confirmer les travaux exploratoires de Folger et *al.* (2010) sur des contextes différents de par leur culture et leur activité. Ensuite, dans le deuxième article, nous nous sommes intéressés aux effets des comportements stressants provenant du client sur le travail émotionnel et les comportements de performance du personnel. Comme très peu d'auteurs ont exploré ces liens (Cossette et Bergeron, 2016; Picard et *al.*, 2018), cette étude fait écho aux recherches antérieures qui ont fait le postulat que le client est source de stress (Grandey et *al.*, 2007; Hochschild, 1983; Sliter et *al.*, 2010). Afin de vérifier empiriquement l'idée établie que le client peut adopter des comportements négatifs à l'encontre des employés, nous nous sommes intéressés aux effets des comportements stressants provenant du client sur le travail émotionnel et les COC du personnel. À partir de notre modèle conceptuel, nous avons pu démontrer que dans le cas où l'employé perçoit que les comportements des clients sont stressants, il a tendance à afficher une stratégie de surface en simulant ses émotions et en portant un masque (Hochschild, 1983). Percevoir que le client est source de stress, affecte positivement l'adoption de la stratégie de surface et négativement l'adoption de la stratégie de profondeur. Nous avons également trouvé que la stratégie de profondeur joue le rôle de variable médiatrice de la relation entre les comportements stressants du client et les COC. Lorsque le comportement du client est perçu comme stressant, l'employé opérerait moins pour la stratégie de profondeur, ce qui aurait pour effet de réduire l'adoption de ces comportements. Contrairement aux recherches antérieures qui se sont intéressées à la réaction négative du personnel (Aytac et Aytac, 2017; Sliter et Jones, 2016; Zhang et *al.*, 2016), nos résultats permettent de vérifier l'impact des situations stressantes sur les comportements de performance du personnel exerçant un travail émotionnel. À travers cet article, nous avons pu affirmer que les comportements négatifs du client ont un impact réel sur la stratégie de profondeur qui affecte à son tour l'adoption des COC.

Pour finir, nous avons étudié le capital psychologique et ses effets sur les comportements de performance des employés de bibliothèque. Notre apport réside dans l'identification de certaines variables qui affectent cette relation. À notre connaissance, nous sommes les premiers à étudier les effets du capital psychologique sur l'attitude et les comportements positifs du personnel de contact. Conformément aux recherches antérieures, les résultats obtenus à partir du questionnaire distribué aux employés des bibliothèques nous ont permis de confirmer que l'employé ayant un niveau élevé de capital psychologique aurait tendance à adopter des COC. Nos résultats attestent également que lorsque ces employés présentent un haut niveau de capital psychologique, ils vont manifester une attitude orientée client qui elle-même est liée à l'adoption de comportements de service. Ce dernier article a permis d'identifier l'attitude orientée client comme variable médiatrice de la relation entre le capital psychologique et les comportements de performance, et de confirmer l'importance de cette attitude dans l'adoption des comportements orientés client.

À travers ces trois recherches empiriques, notre objectif principal était d'identifier certains facteurs individuels et organisationnels, propres à la relation employé-client, qui auraient un impact sur la performance du personnel. Parmi ces facteurs nous avons voulu comprendre comment l'attitude orientée client, le capital psychologique, les comportements stressants et incivils du client, le climat de service et l'ambiguïté de rôle affecteraient l'adoption de COC. Les résultats obtenus nous ont permis d'approfondir les recherches sur le travail émotionnel, sur la justice organisationnelle, sur la psychologie positive et les comportements organisationnels. Elles ont également permis d'identifier les implications managériales pour le champ de la gestion des ressources humaines. Les contributions théoriques et empiriques de chacun des articles seront développées tout au long de cette thèse.

CHAPITRE II

ARTICLE 1

RELATION DE RÉCIPROCITÉ ENTRE LE CLIENT ET L'EMPLOYÉ : UNE ANALYSE MENÉE EN AMÉRIQUE DU NORD ET EN AFRIQUE DU NORD³

Notre travail a pour objectif de comprendre les effets de la perception qu'ont les employés de la justice interpersonnelle provenant du client sur leurs propres comportements de performance vis-à-vis de lui. Pour tester cette relation, nous avons mené deux études auprès d'employés de contact. La première a pour objectif d'évaluer le rôle médiateur de l'attitude orientée client dans la relation entre la justice interpersonnelle du client et les comportements de performance, alors que la deuxième étude évalue le rôle modérateur du climat de service dans cette relation. Les résultats de l'étude 1 menée auprès de 372 employés d'une entreprise canadienne du commerce de détail montrent que l'attitude orientée client vient expliquer la relation entre la justice interpersonnelle des clients et la performance des employés. Les résultats de l'étude 2, menée auprès de 197 employés d'une chaîne de distribution alimentaire nord-africaine, montrent que lorsque les employés perçoivent un climat de service élevé, ils ont tendance à adopter des comportements orientés client, sans égard aux perceptions de justice provenant des clients ou à leur attitude orientée client. Les deux études confirment que les employés vont réagir au traitement juste des clients par un comportement réciproque.

Mots-clés : justice interpersonnelle client, attitude orientée client, comportements orientés client, climat de service.

³ Nous invitons le lecteur à consulter la référence suivante : Gaha, K., Lapalme, M-È., Simard, S., Tremblay, M. (2018) Relation de réciprocité entre le client et l'employé : une analyse menée en Amérique du Nord et Afrique du Nord. Acte du congrès de l'ACRI, Montréal, Canada.

2.1. Introduction

Pour comprendre comment l'interaction avec la clientèle affecte l'agir de l'employé la majorité des recherches s'est intéressée aux effets des comportements négatifs des clients sur les attitudes et les comportements du personnel (Ambrose et *al.*, 2015). Ces travaux démontrent que, contrairement aux croyances, les échanges avec les clients ne sont pas toujours heureux (Dormann et Zapf, 2004; Grandey et Diamond, 2010; Grant et Parker, 2009). Par exemple, Harris et Reynolds (2003, p. 148) rapportent que « nearly 82% of customer-contact staff had either witnessed or been subjected to violent or aggressive behavior within the last calendar year, whereas 54% believe that their working lives were –significantly affected” by unrelenting dysfunctional customer behavior ». Grandey et *al.* (2004), de leur côté, affirment que les téléopérateurs d'un centre d'appel reçoivent quotidiennement des appels de clients agressifs, environ une dizaine par jour. C'est ainsi que le mauvais traitement reçu de la part du client est devenu chose courante dans le quotidien des employés de contact évoluant dans différents pays (Shao et Skarlicki, 2014). Ces comportements dysfonctionnels renvoient à un traitement interpersonnel injuste reçu par l'employé de la part du client (Ambrose et *al.*, 2015; Wang et *al.*, 2011). Jusqu'à présent, les recherches empiriques sur la justice interpersonnelle des clients ont surtout associé cette forme de justice aux comportements contre-productifs de la part des employés, comme les comportements de sabotage (Shao et Skarlicki, 2014; Yeh, 2015; Wang et *al.*, 2011). Certaines recherches vont même jusqu'à affirmer que 96 % des employés adopteraient des comportements déviants face à un traitement injuste de la part des clients (Harris et Ogbonna, 2012).

À partir de ces recherches, nous constatons que la majorité des auteurs s'est intéressée à la réaction négative des employés. Toutefois, récemment, un petit groupe de chercheurs a étudié les effets de la justice interpersonnelle provenant du client sur les réactions positives du personnel (Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018; Jung et

al., 2017). Parmi ces rares recherches, Folger et *al.* (2010), à partir d'une étude expérimentale auprès d'étudiants universitaires, ont pu démontrer la relation positive qui existe entre le sentiment de justice interpersonnelle qu'éprouvent les employés lors de leurs échanges avec le client et leurs comportements discrétionnaires positifs dirigés vers ce dernier. Harris et *al.* (2018) se sont intéressés aux effets de deux sources de justice : les groupes de travail et le client sur les comportements prosociaux dirigés vers le client. En testant leur modèle auprès de 104 infirmières, les auteurs confirment à leur tour les effets positifs de la perception de justice interpersonnelle/client sur l'adoption des comportements orientés client par le personnel soignant. De leur côté, Jung et *al.* (2017) ont apporté un éclairage sur les mécanismes qui pourraient expliquer l'effet de la justice sur l'adoption de ces comportements. Ces auteurs ont démontré que la justice interpersonnelle du client était indirectement associée aux comportements orientés client à travers l'adéquation des intérêts entre le client et l'employé. Étant donné l'état actuel des recherches, nous en connaissons toujours peu sur les mécanismes qui entourent la relation entre la justice interpersonnelle du client et les comportements positifs des employés. Pour comprendre comment les perceptions de justice interpersonnelle du client affectent les comportements positifs et contribuent à satisfaire les clients, nous explorons dans un premier temps le rôle médiateur de l'attitude orientée client : « define it as the importance that organizational members place on understanding and meeting customers' needs and expectations regarding products and services and on achieving customer satisfaction and long-term loyalty for the organization » (Liao et Subramony, 2008, p. 318). Selon Stock et Hoyer (2004), l'attitude orientée client permet aux employés d'adopter plus facilement des comportements orientés client. Ainsi, nous avançons l'idée que la perception de justice interpersonnelle du client affecte l'attitude orientée client des employés, laquelle affecte à son tour l'adoption des comportements orientés client.

Dans un deuxième temps, nous étudions l'effet de la perception du climat de service sur les attitudes et les comportements orientés client. La mise en place d'un tel climat suggère aux employés l'importance de fournir un service de qualité (Schneider et *al.*, 1998). Les recherches antérieures ont démontré mainte fois que ce climat influence directement les comportements orientés client (Bowen et Schneider, 2013; Hong et *al.*, 2013). Toutefois, en utilisant la théorie du traitement de l'information sociale (Bommer et *al.*, 2003; Naumann et Ehrhart, 2010), nous proposons que la perception du climat de service modère également la relation entre l'attitude et les comportements orientés client. Nous testons nos hypothèses de recherche auprès de deux études empiriques. Dans une première étude effectuée auprès des employés d'une entreprise nord-américaine de commerce au détail, nous évaluons notre première hypothèse, à savoir l'effet médiateur de l'attitude orientée client sur la relation entre la justice interpersonnelle du client et les comportements orientés client. Dans une seconde étude, menée auprès des employés d'une chaîne de supermarchés nord-africaine, nous testons un modèle de médiation modérée. Pour ce faire, nous commençons par tester notre première hypothèse et par la suite nous vérifions l'effet modérateur de la perception du climat de service sur la relation entre l'attitude orientée client et ces comportements prosociaux.

Notre recherche contribue à la littérature de plusieurs façons. D'abord, la majorité des études portant sur la relation entre le client et les employés ont abordé cette relation sous l'angle des comportements négatifs du client et de la réaction négative du personnel (Skarlicki et *al.*, 2016; Yeh, 2015). Rares sont les recherches en sciences de la gestion à s'être intéressées aux effets des comportements justes du client sur la réaction positive du personnel (Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018; Jung et *al.*, 2017). En nous intéressant aux perceptions positives des employés à l'égard des clients, notre recherche vise à identifier des facteurs individuels et environnementaux propres à la relation employé-client qui viendraient contribuer à faire adopter des

comportements orientés client. Étant donné l'importance de ce type de comportements pour la performance des emplois de service, notre recherche apporte donc un éclairage utile non seulement pour la recherche, mais également pour la pratique. Une seconde contribution de notre étude est l'analyse de l'effet médiateur de l'attitude orientée client. Stock et Hoyer (2005) soutiennent que les comportements orientés client sont moins stables que l'attitude orientée client qu'ils présentent comme une disposition. Comprendre les facteurs qui expliquent cette attitude, nous permettrait d'identifier des moyens permettant d'assurer la stabilité du service à la clientèle au fil du temps. Une troisième contribution réside dans l'étude du climat de service comme facteur environnemental modérateur de cette relation. Selon Schneider et al. (2005), la mise en place d'un tel climat devrait influencer le comportement des employés et leur indiquer comment ils doivent se comporter pour fournir un bon service. Étudier le climat de travail pourrait nous aider à insister sur l'importance des facteurs environnementaux dans l'adoption des COC. Enfin, nous avons testé nos hypothèses dans deux études menées dans des organisations qui se distinguent tant par leur offre de service que par leur contexte culturel. Les résultats obtenus devraient nous permettre de vérifier les résultats théoriques et exploratoires de Folger et al. (2010) sur des employés de contact actifs en des contextes différents.

2.2. Justice interpersonnelle du client et comportements des employés

La justice organisationnelle est un phénomène social qui traverse toutes les organisations et intervient à tous les niveaux de l'échange social (Beugré, 1998). Les événements sociaux, les relations entre les acteurs, les pratiques quotidiennes, les échanges et les expériences vécues au travail sont appréciés par les individus et marqués par leurs perceptions spécifiques de justice ou d'injustice. Chacune de ces expériences renvoie à un type particulier de justice organisationnelle. L'évaluation des relations entre les acteurs réfère à la justice interpersonnelle (Bies et Moag, 1986; Greenberg, 1990). Celle-ci renvoie à «la sincérité et au respect

dont bénéficie un individu par rapport à un autre » (Bagger et *al.*, 2006, p. 31).

Il y a justice interpersonnelle, lorsque l'individu est traité avec courtoisie, sincérité, dignité et respect (Bies, 2001; Judge et Colquitt, 2004). Généralement, la source du traitement juste (ou injuste) est intra-organisationnelle. L'employé évalue les comportements adoptés par les supérieurs (Cheung, 2013; Colquitt, 2001; Liao et Rupp, 2005; Roch et *al.*, 2019; Taylor et *al.*, 2019; Zapata et *al.*, 2015) ou les collègues (Donovan et *al.*, 1998; Liu et *al.*, 2018) avec qui il est en relation. En plus des collègues et des supérieurs, la source du traitement peut aussi être extra-organisationnelle, provenir du client (Ambrose et *al.*, 2015; Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018; Jung et *al.*, 2017; Skarlicki et *al.*, 2016). Les recherches récentes ont démontré que le client fait partie des sources importantes de justice dans le milieu organisationnel (Lavelle et *al.*, 2015). Si plusieurs chercheurs ont étudié les réactions négatives des employés face aux injustices au travail (Ferris et *al.*, 2012; Skarlicki et *al.*, 2008; Skarlicki et *al.*, 2016), Rupp et Spencer (2006) s'intéressent à la justice organisationnelle en général et rappellent que les employés percevant qu'ils sont traités justement seraient plus enclins à adopter des comportements positifs, tels que les comportements prosociaux orientés vers le service. Appelés aussi comportements orientés vers le client, ces comportements ont l'objectif suivant : « to increasing long-term customer satisfaction. In addition, they avoid behaviors which might result in customer dissatisfaction » (Saxe et Weitz, 1982, p. 344; Stock et Hoyer, 2005). Pour répondre au mieux aux besoins de la clientèle, l'employé sera amené à collecter, à traiter et à diffuser l'information nécessaire à l'adoption de comportements d'aide et de conseils dirigés vers ce dernier (Saxe et Weitz, 1982; Singh et Koshy, 2011). Folger et *al.* (2010) ainsi que Harris et *al.* (2018) font partie des rares auteurs à avoir étudié l'effet direct de la justice interpersonnelle provenant du client sur l'adoption de comportements orientés client. Les deux études ont permis de confirmer que lorsque l'employé perçoit qu'il est traité équitablement par la clientèle, il est plus disposé à apporter son soutien et son

aide à cette dernière (Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018). Pour expliquer une telle réaction, Folger et *al.* (2010) ont eu recours à la norme de réciprocité développée par Gouldner (1960). Selon l'auteur, le bénéficiaire se retrouve moralement obligé d'offrir un avantage à celui de qui il a reçu une faveur. Bove et *al.* (2009, p. 699) rappellent ainsi : «that an individual's actions toward another are based on the expectation of a valued response ». De ce fait, l'individu aurait tendance à fournir un effort en vue de retourner réciproquement le traitement reçu (Cropanzano et Mitchell, 2005). Dans cette perspective, lorsque le client fournit un traitement juste, il s'attend implicitement à recevoir une contrepartie (Folger et *al.*, 2010). En acceptant de s'engager dans un échange social avec le client, l'employé se retrouve donc redevable et se sent obligé de lui rendre la pareille (Lambe et *al.*, 2001). Pour s'acquitter de cette dette, il sera probablement incité à échanger des ressources telles que le service (Cropanzano et Mitchell, 2005) et à adopter des comportements positifs dirigés vers ce dernier (Zablah et *al.*, 2016), tels que les comportements orientés client (Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018). C'est ainsi que le client aura des effets sur les comportements de l'employé de contact, selon la manière avec laquelle le client le traite.

2.3. Rôle médiateur de l'attitude orientée client

« Customer-oriented attitude is defined as the amount of a salesperson's affect for or against customers » (Stock et Hoyer, 2005, p. 538). Ceci suppose que l'employé a des affinités avec le client et a le désir de le comprendre, de le satisfaire et de le fidéliser (Liao et Subramony, 2008; Yoo et Arnold, 2016). L'employé reconnaît ainsi l'importance de cette interaction pour la performance du service (Yoo et Arnold, 2016). Même si les auteurs soutiennent que l'attitude orientée client affecte l'adoption des comportements orientés client (Stock et Hoyer, 2005), son rôle dans la relation entre la justice interpersonnelle du client et les comportements orientés client reste inexploré. Pour comprendre celui-ci, nous

nous sommes tournés vers les recherches antérieures sur la justice organisationnelle. Celles-ci affirment, d'une façon générale, que les attitudes au travail affectent la relation entre les perceptions de justice organisationnelle et le comportement du personnel (Bettencourt et *al.*, 2005; Cropanzano et Mitchell, 2005). Sur la base de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), Donovan et *al.* (1998) expliquent que lorsque l'employé estime qu'il est traité justement, il serait plus motivé pour avoir une réaction positive et adopter des attitudes positives envers l'initiateur de cette justice (Donovan et *al.*, 1998). Les auteurs ajoutent que la perception des employés de la justice interpersonnelle issue de leur environnement de travail aurait des effets sur leurs attitudes. Leurs perceptions du traitement interpersonnel reçu dépendent de leur attitude liée au travail (Donovan et *al.*, 1998). Même si les recherches antérieures, basées sur les travaux de Bies et Moag, ont supposé « that interactional justice perceptions would primarily affect attitudes and behaviors toward the person carrying out the treatment » (Masterson, 2001; Masterson et *al.*, 2000, p. 739), aucune recherche n'a traité des effets de la justice interpersonnelle du client sur l'attitude orientée client de l'employé. À partir de ces recherches, nous estimons que le traitement juste du client affecte le type de relation qu'il aura avec l'employé. Dans le cas d'un échange social, la relation basée sur la confiance, l'engagement et la loyauté produirait notamment des attitudes positives de la part du personnel (Cropanzano et Mitchell, 2005). Lorsque l'employé perçoit qu'il a reçu un traitement juste de la part du client, il serait plus enclin à développer une attitude positive dirigée envers cet initiateur de l'échange juste. De ce fait, lorsque l'échange avec le client est positif, il produirait à son tour au niveau du personnel une attitude orientée client.

Si la justice interpersonnelle du client affecte les attitudes des employés en général, et leur attitude orientée client en particulier, il semblerait que cette attitude

soit particulièrement intéressante dans l'étude des comportements orientés client. Comme déjà mentionnée, l'attitude orientée client permettrait d'assurer l'adoption de comportements orientés client (Stock et Hoyer, 2005). Si certains auteurs se sont intéressés aux relations possibles entre des attitudes et des comportements particuliers, les recherches antérieures confirment généralement que les attitudes positives vont affecter l'agir du personnel et l'amener à adopter des comportements prosociaux de service dirigés vers le client (Bettencourt et Brown, 1997; Bettencourt et *al.*, 2005; Lee et *al.*, 2006; Mostafa, 2019; Payne et Webber, 2006). La justification théorique de ces relations est soutenue par la théorie de l'échange social et les travaux sur l'attitude (Bentler et Speckart, 1981; Fishbein et Ajzen, 1975). En accord avec la théorie de l'échange social, Bettencourt et *al.* (2005) affirment que certaines attitudes auraient de fortes relations avec les comportements orientés vers le client. Les auteurs expliquent que la réaction de réciprocité la plus appropriée durant une relation d'échange social est l'adoption de comportements positifs orientés vers le client. Une telle réaction volontaire est expliquée par l'effet de certaines attitudes. En effet, avec une attitude positive, les employés seront plus enclins à rendre la pareille en adoptant des comportements prosociaux dirigés envers ceux de qui ils sont redevables (Bettencourt et Brown, 1997; Payne et Webber, 2006). Les auteurs expliquent que de tels comportements sont plus susceptibles de se produire lorsque l'état d'esprit de l'employé est positif. À partir de ces recherches, nous supposons que l'orientation client permet à l'employé de ressentir une affinité envers le client, l'incite à vouloir instaurer une relation harmonieuse et l'amène à adopter des comportements aux bénéfices de ce dernier (Stock et Hoyer, 2005). En ce qui concerne les travaux sur l'attitude, certains auteurs soutiennent que l'attitude d'une personne est liée à son comportement. Parmi ces travaux, il semble que la théorie de l'action raisonnée permet d'expliquer l'agir de la personne. Fishbein et Ajzen (1975, p. 381), à l'origine de cette théorie, stipulent ainsi : «the behavior in question should also be predictable from attitude toward the behavior». Puisque

chaque individu agit délibérément, ce sont ses attitudes qui le poussent à adopter un certain comportement (Fishbein et Ajzen, 1975; Giger, 2008). L'attitude est définie par Giger «comme l'évaluation favorable ou défavorable envers l'accomplissement ou non-accomplissement du comportement» (Giger, 2008, p. 110). Giger (2008) explique que si l'évaluation est positive, elle va entraîner une certaine conduite. Dans cette logique, lorsque le personnel de contact évalue favorablement l'adoption de comportements positifs dirigés vers le client, il aurait tendance à adopter des comportements orientés client. De ce fait, nous estimons que l'attitude orientée client affecterait la volonté du personnel d'adopter des COC tels qu'aider et servir le client. À partir de ces recherches antérieures, nous avançons l'idée que l'attitude orientée client agit comme un médiateur de la relation entre la justice interpersonnelle provenant du client et les comportements orientés client. En effet, l'attitude orientée client est une disposition individuelle permettant de capturer l'effet de la perception de justice interpersonnelle client. Lorsque l'employé perçoit qu'il est traité justement par le client, il aurait tendance à reconnaître ce client comme bienveillant à son égard. En réponse à un tel traitement, l'employé serait heureux d'interagir avec lui et veillerait à agir au mieux de ses intérêts. En affichant l'attitude orientée client, l'employé voudrait instaurer un échange harmonieux avec le client, répondre à ses questions et le servir efficacement et rapidement. À partir de la norme de réciprocité, de la théorie de l'échange social et de la théorie de l'action raisonnée, notre premier modèle théorique est présenté ci-dessous et notre première hypothèse est formulée comme suit :

H1 : L'attitude orientée client agit comme une variable médiatrice totale de la relation entre la justice interpersonnelle/client et les comportements orientés client.

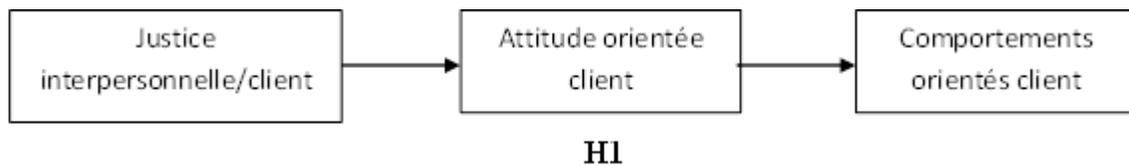


Figure 2. 1 Modèle théorique de l'étude 1 (article 1)

Dans ce premier modèle, nous nous sommes intéressés au rôle médiateur de certains facteurs individuels, plus précisément au facteur de l'attitude orientée client sur la relation entre les perceptions de justice interpersonnelle du client et les comportements orientés client. Pour mieux comprendre cette relation, dans le deuxième modèle, nous avons décidé d'identifier certains facteurs environnementaux qui contribueraient à l'adoption de ces comportements. Parmi ces facteurs, nous avons retenu la perception de climat de service. Nous allons vérifier, dans ce qui suit, ses effets sur la relation entre les attitudes et les comportements orientés client.

2.4. Climat de service et comportements orientés client

« Climate for service refers to employee perceptions of the practices, procedures, and behaviors that get rewarded, supported, and expected with regard to customer service and customer service quality » (Schneider et *al.*, 1998, p. 151). Selon plusieurs auteurs, ce climat influencerait le comportement des employés et les amènerait à adopter des comportements prosociaux dirigés vers le client (Bowen et Schneider, 2013; Hong et *al.*, 2013 ; Schneider et *al.*, 2006). La mise en place d'un tel climat renseigne donc les employés sur l'orientation stratégique de l'entreprise, ainsi que sur la place accordée aux clients. En sachant qu'un excellent service est souhaité et attendu (Liao et Chuang, 2007), le personnel aurait tendance à adopter des comportements orientés client (Schneider et *al.*, 2005) permettant de fournir un service de qualité. Pour expliquer, comprendre et prédire une telle réaction de la part du personnel, certains auteurs ont eu recours à la théorie de l'apprentissage social

(Bandura, 1977; Naumann et Ehrhart, 2010; Rosenstock et *al.*, 1988) : « In the social learning system, new patterns of behavior can be acquired through direct experience or by observing the behavior of other » (Bandura, 1977, p. 3). Les gens apprennent en observant l'agir des personnes qui les entourent (Bommer et *al.*, 2003; Mayer et *al.*, 2009). Lorsqu'il y a un climat ou un modèle de travail particulier, il semble que le personnel tenterait de les imiter (Mayer et *al.*, 2009). L'individu ajuste ses comportements et adopte ceux souhaités et reconnus par l'organisation en fonction de son environnement de travail et des interactions avec les collègues (Bommer et *al.*, 2003; Mayer et *al.*, 2009; Rosenstock et *al.*, 1988). En effet, les échanges entre les individus permettent aux nouveaux employés de comprendre comment l'organisation fonctionne, ce qu'elle attend de ses employés et comment ils doivent interagir avec les autres (Kelley, 1992). La théorie de l'apprentissage social suggère ainsi que « les facteurs environnementaux exercent une puissante influence sur le comportement » (Bandura, 1980, p. 18). De ce fait, les employés qui évoluent dans un climat de service auraient notamment tendance à imiter leurs collègues en adoptant les COC. L'hypothèse est ainsi formulée comme suit :

H2 : La perception du climat de service est positivement reliée aux comportements orientés client.

Si la majorité des recherches s'est intéressée au climat de service comme antécédent au comportement du personnel (Bowen et Schneider, 2014), quelques auteurs ont étudié ses effets modérateurs sur les comportements de performance en général (Drach-Zahavy, 2010; Liao et Chuang, 2007; Walumbwa et *al.*, 2010; Walumbwa et *al.*, 2010a). Parmi ces auteurs, Liao et Chuang (2007), à travers leur recherche menée à Taiwan, confirment que la perception du climat de service modère la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de performance. Quant à Drach-Zahavy (2010), il a étudié l'effet modérateur du climat de service sur la relation entre

l'épuisement émotionnel et les comportements de service mesurés par la qualité de service. Walumbwa et *al.* (2010a), de leur côté, ont confirmé le rôle modérateur de ce climat sur la relation entre le capital psychologique et la performance des employés. Dans une autre recherche, Walumbwa et ses collègues (2010) ont étudié le climat de service comme modérateur des deux relations suivantes : celle entre l'engagement de l'employé envers le superviseur et l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle, et celle entre l'auto-efficacité des employés et les comportements de citoyenneté organisationnelle. À partir de ces travaux, il apparaît que le climat de service comme variable groupale modèrerait la relation entre les attitudes et les comportements positifs du personnel, de telle sorte que l'effet de l'attitude est plus positif lorsque le climat de service est élevé que lorsqu'il est faible (Walumbwa et *al.*, 2010). Les auteurs rappellent ainsi : «work group climate directs behavior by signaling to employees what the group values, desires, expects, and rewards, climates that foster positive affective environments are more likely to amplify the positive influence of employee attitudes on OCB (Walumbwa et *al.*, 2010, p. 521). De ce fait, la mise en place d'un climat de service contribuerait à renforcer la relation entre les attitudes et les OCB.

Contrairement à ces résultats, nous nous attendons à ce que le climat de service réduise la force de la corrélation entre les attitudes et les comportements orientés client. Quel que soit le comportement du client et quelles que soient les attitudes de l'employé, nous supposons que lorsque le climat de service est élevé, l'employé adopterait des comportements orientés client. Les théories behavioristes, notamment la théorie du traitement de l'information sociale nous permet de soutenir cette proposition (Bommer et *al.*, 2003; Naumann et Ehrhart, 2010). Selon cette théorie, c'est à travers l'interaction et l'échange réciproque entre l'individu et son environnement que ses comportements se décident. C'est en analysant l'environnement social et informel dans lequel il évolue qu'il serait possible de comprendre les comportements de l'individu (Salancik et Pfeffer, 1978). En effet, ces

auteurs signalent : « the social environment provides cues which individuals use to construct and interpret events » (Salancik et Pfeffer, 1978, p. 226). L'environnement social nous renseigne ainsi sur les attitudes et les croyances socialement acceptables et appropriées. Toutes ces informations permettent aux individus de construire leurs perceptions et d'orienter leurs actions (Bommer et *al.*, 2003). De ce fait, chaque individu, à partir des informations collectées, adapte ses comportements en fonction du contexte social et de la situation dans laquelle il évolue (Salancik et Pfeffer, 1978). Parmi les différents contextes sociaux, l'environnement de travail précise aux individus ce qu'il faudrait prendre en compte pour accomplir leur travail (Salancik et Pfeffer, 1978). À partir des informations recueillies dans son milieu de travail, l'employé serait amené à agir d'une manière plutôt homogène (Mayer et *al.*, 2009). Dans le cas où l'employé évolue dans un climat de service, il va comprendre que le client est la raison d'être de l'entreprise et qu'il devrait adopter des comportements dirigés vers le client. C'est ainsi que plus le climat est élevé qualitativement, plus l'individu adopte des comportements orientés client. Il semble que le climat aurait des effets positifs sur les comportements, quelle que soit l'attitude initiale de l'employé. Dans ce cas de figure, les différences individuelles seraient moins importantes quand le climat est élevé. Cette relation devrait également être observée dans la situation inverse où l'employé doit faire face à une injustice de la part du client. Même si ce dernier développait une attitude négative envers le client suite à l'injustice vécue, la perception du climat de service servirait de modérateur et encouragerait quand même l'employé à adopter des comportements OC. Les arguments avancés précédemment nous amènent à construire notre deuxième modèle théorique ci-dessous et à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : La relation entre l'attitude OC et les comportements OC est modérée par la perception du climat de service, de telle sorte que la relation est plus faible quand le climat est élevé.

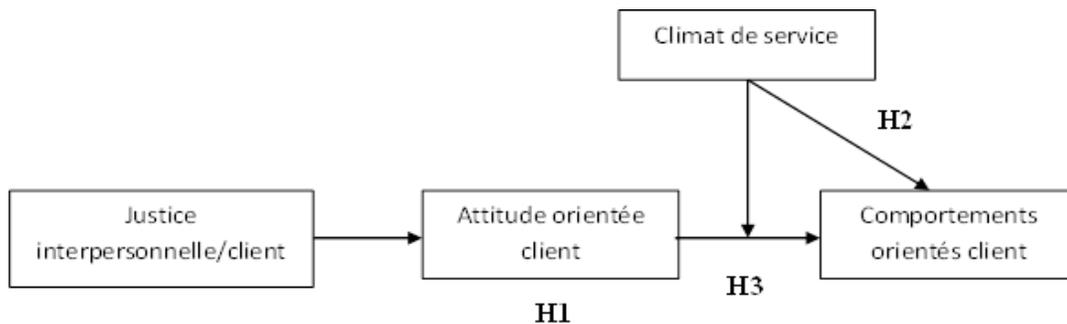


Figure 2. 2 Modèle théorique de l'étude 2 (article 1)

2.5. Méthodologie et résultats

Afin de tester nos hypothèses, nous avons analysé les données issues de deux études, l'une menée en Amérique du Nord, plus précisément au Québec et l'autre en Afrique du Nord, plus précisément en Tunisie. Nous présentons ces deux études succinctement. Dans la première étude, nous examinons l'effet médiateur de l'attitude orientée client dans la relation entre la perception de justice interpersonnelle du client et les comportements orientés client (hypothèse 1). Pour confirmer les résultats obtenus dans cette première étude et identifier d'autres facteurs environnementaux permettant de mieux comprendre cette relation, nous testons un modèle de médiation modérée dans la deuxième étude. Pour ce faire, nous analysons les effets directs et modérateurs de la perception du climat de service sur l'effet indirect de la justice interpersonnelle du client et sur les COC (hypothèses 1 à 3).

2.6. Étude 1 : participants et procédure

Cette première étude est basée sur des données secondaires qui ont été recueillies par des chercheurs de HEC Montréal. Elles ont été collectées auprès des employés de tous les magasins québécois d'une entreprise familiale pancanadienne de commerce au détail⁴. Fondée au début du 20^e siècle, cette entreprise est perçue

⁴ Toutefois, nous avons accès uniquement aux données collectées pour la province du Québec.

comme le chef de file dans la vente de matériel pour les artistes et de loisirs créatifs au Québec. Au moment de l'étude, elle était composée de 15 magasins répartis dans toute la province. Les chercheurs responsables de la collecte ont distribué un questionnaire électronique à tous les employés de ces magasins. Libres de participer, ils avaient 3 semaines pour répondre à l'enquête. 72 employés du siège social ont été exclus de notre étude, puisque ces derniers n'étaient pas en contact direct avec les clients. En tout, 372 questionnaires ont été remplis et jugés utilisables, pour un taux de réponse élevé de 87,7 %. L'échantillon est composé de 79,3 % de femmes et de 20,6 % d'hommes. L'âge moyen des répondants est de 31 ans et leur niveau d'ancienneté moyen dans l'organisation est de 4 ans. 41 % des répondants travaillent à temps complet et 58 % à temps partiel. Ces caractéristiques nous permettent d'affirmer que l'échantillon est représentatif de l'entreprise étudiée.

2.7. Mesures de l'étude 1

Les construits de cette première étude, soit la justice interpersonnelle des clients, l'attitude et les comportements orientés client ont été mesurés à partir d'items issus d'échelles existantes. Ces échelles de mesure ont été adaptées spécifiquement à notre étude. En effet, nous avons retenu les items qui présentent le loading factoriel le plus élevé. Pour ceux relatifs aux comportements orientés client et à l'attitude orientée client, ils ont été évalués à partir d'une échelle de type Likert à 7 ancrages (1 = fortement en désaccord ; 7 = fortement en accord). La perception de justice interpersonnelle a été mesurée par une échelle de fréquence à 7 ancrages également (1 = jamais ; 7 = toujours). Comme les outils de mesures originaux sont en anglais, nous avons construit notre questionnaire avec les mesures originales, puis traduits en français pour notre terrain francophone. Pour faire passer le questionnaire aux magasins du Québec en langue française, la méthode de rétro-translation a été utilisée pour vérifier les traductions d'échelles de la langue

originale (anglais) vers la langue française. Un traducteur indépendant a vérifié sa concordance avec les items originaux. Tous les items utilisés pour l'étude 1 sont présentés dans l'annexe A (voir tableau 2.5).

Justice interpersonnelle du client. Afin de mesurer la justice interpersonnelle du client, nous avons utilisé l'échelle de mesure élaborée par Bies et Moag (1986) et validée par Colquitt (2001) composée de quatre items, par exemple : « êtes-vous traité par poliment vos clients ? » Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0.94.

Attitude orientée client. La mesure de l'attitude orientée client est composée de 3 items tirés de l'échelle élaborée et validée par Stock et Hoyer (2005). Parmi ceux-là, nous retrouvons « j'aime interagir avec le client ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0.82.

Comportements orientés client. Les comportements orientés client ont été mesurés à l'aide de quatre items tirés de l'échelle élaborée et validée par Stock et Hoyer (2005). Un exemple d'items utilisés, « j'essaie d'aider les clients à atteindre leur but ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0.81.

2.8. Analyse des données et résultats de l'étude 1

Pour évaluer les relations entre nos construits et leurs indicateurs, nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires, en utilisant AMOS 23.0. Par la suite, nous avons procédé à des analyses de médiation grâce à la macro PROCESS développée par Hayes (2012, 2013). Celle-ci vise à examiner l'effet indirect et direct de la justice interpersonnelle du client sur la variable dépendante à partir des tests de Sobel et de la méthode bootstrap. Comme pour les recherches antérieures sur la relation employé-client, nous avons effectué nos analyses en

contrôlant l'âge et le genre des répondants (Dormann et Zapf, 2004; Liao et Chuang, 2004; Wang et *al.*, 2011).

2.9. Analyse factorielle confirmatoire

Pour nous assurer que nos items mesurent bien les construits étudiés, nous avons testé un modèle à trois facteurs où tous les items ont été regroupés sous leurs construits respectifs. Les résultats des analyses confirmatoires indiquent un très bon ajustement aux données ($\chi^2 (32) = 108.90$, $p < .01$; GFI=0.95; CFI= 0,97; TLI = 0.95; RMSEA = 0.08). Par la suite, pour nous assurer de la distinction entre les construits, nous avons comparé ce modèle à un modèle à un facteur où tous les items ont été regroupés sous le même construit ($\chi^2 [35]= 1\,282\,378$, $p < .01$), ainsi qu'à un modèle à deux facteurs où nous avons regroupé les items associés aux attitudes et aux comportements orientés client sous un seul et même facteur ($\chi^2[34] = 392\,503$, $p < .01$). Dans l'ensemble notre modèle à 3 facteurs est significativement supérieur aux deux autres modèles (modèle 1 — facteur : $\Delta \chi^2 [3]=1\,173\,485$, $p < .01$; modèle 2 — facteur : $\Delta \chi^2 [2]=283.61$, $p < .01$). Il est ainsi possible de conclure que notre modèle théorique fournit un meilleur ajustement aux données empiriques. Le tableau 2.1 présente les moyennes, les écarts-types, les coefficients de corrélation et les indices de fiabilité pour nos construits. En plus de ces tests, sachant que nos données ont été collectées à partir d'une source unique, nous avons suivi la procédure recommandée par Podsakoff et *al.* (2003) pour remédier aux biais de variance commune. Elle consiste à vérifier l'ajustement de notre modèle de recherche par rapport à ce même modèle pour lequel nous avons contrôlé l'effet d'un facteur latent non mesuré qui représente le biais de la variance commune (Paillé et Valéau, 2013). Selon les résultats obtenus, notre modèle de mesure offre un meilleur ajustement d'ensemble par rapport au modèle avec un facteur latent ($\Delta \chi^2 [10]=80.42$, n.s). Les résultats de notre première étude ne sont donc pas « menacés par un biais de variance commune » (Paillé et Valéau, 2013, p. 46).

Tableau 2. 2 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits

Variabes	M	SD	1	2	3	4	5
1. Âge	33.5	12.2	-				
2. Sexe ^a	0.79	0.41	-.07	-			
3. Justice	5.23	1.06	.23**	.02	(.94)		
4. Attitude OC ^b	5.91	1.03	.18**	.02	.43**	(.82)	
5. COC ^c	6.43	0.7	-.21	.03	.13**	.47**	(.81)

Note n=372. ** p< 0.01.

Les coefficients alpha (α) sont présentés dans les parenthèses en diagonale.

^a0=homme et 1=femme, ^bAttitude OC= attitude orientée client, ^cCOC=comportement orienté client.

2.10. Test de l'hypothèse

Afin de tester notre hypothèse de médiation H1, nous avons utilisé la macro SPSS développée par Preacher et Hayes (2008). Comme présenté au tableau 2.2, les résultats indiquent que la justice interpersonnelle a un effet indirect positif sur l'adoption des comportements orientés client à travers l'attitude orientée client (valeur non standardisée = .14, Sobel : $Z=65.465$, $p<.01$). Ces résultats sont confirmés par la méthode bootstrap, puisque le zéro n'est pas inclus dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect (.0855—2019). Par ailleurs, nos résultats montrent que lorsque nous contrôlons l'attitude orientée client, l'effet de la justice interpersonnelle du client sur les comportements orientés client devient non significatif ($\beta= -.05$ et n.s). Ces résultats soutiennent ainsi notre hypothèse H1 de médiation totale.

Tableau 2. 3. Résultats des analyses de médiation pour l'étude 1

	β	SE	t	P	
Variables de contrôle					
Âge	-0.01	0.00	-2.03	0.04	
Sexe	0.02	0.08	0.27	0.78	
Effet direct et total					
Jus-COC (Effet Total)	-0.05	0.03	-1.29	0.19	
Jus-OC	0.40	0.05	8.59	0.00	
Attitude OC-COC	0.35	0.03	10.2	0.00	
Justice sur les COC, en contrôlant pour l'attitude OC (Effet direct)	0.09	0.03	2.77	0.05	
R^2	0.22				
Valeurs non standardisées	SE	CI(LB)95 %	CI(UB) 95 %	Z	P
Test de l'effet indirect avec une distribution (Sobel)					
0.14	0.02			65465	0.00
Résultats du Bootstrap pour l'effet indirect					
0.14	0.03	0.08	0.20		

Note. CI intervalle de confiance, LB borne inférieure, UB borne supérieure

2.11. Discussion de l'étude 1

L'étude actuelle s'est intéressée à l'effet médiateur de l'attitude orientée client dans la relation entre la justice interpersonnelle du client et l'adoption des comportements orientés client. Conformément à notre hypothèse, les résultats ont révélé un effet de médiation totale de l'attitude orientée client dans la relation entre la justice interpersonnelle du client et les comportements orientés client. Les employés de contact sondés dans cette étude sont donc sensibles au traitement reçu de la part du client. Face à un tel traitement, ils vont manifester des attitudes orientées client et

adopter par la suite des comportements orientés client. Ce résultat est conforme à la théorie de l'échange social qui stipule que si l'employé perçoit qu'il est traité justement, il serait plus motivé à manifester des attitudes positives envers l'initiateur de cette justice (Donovan et *al.*, 1998) et adopter par la suite des comportements orientés vers le client (Bettencourt et *al.*, 2005). Lorsque l'employé perçoit qu'il est traité d'une manière juste par le client, il va se sentir heureux d'interagir avec ce dernier. En évaluant positivement cette relation, l'employé qui a en tête l'intérêt du client, va instaurer un échange harmonieux avec lui et pouvoir ainsi répondre à ses demandes et le satisfaire. Certes ces résultats soutiennent nos prédictions théoriques pour notre hypothèse 1, mais cette première étude présente certaines limites. En effet, les échelles retenues pour mesurer la perception de justice interpersonnelle/client, l'attitude et les comportements orientés client sont des échelles réduites et non les échelles entières des auteurs (Colquitt, 2001; Stock et Hoyer, 2005). De tels changements par rapport aux échelles originales peuvent poser problème. Ceux-ci nous empêchent d'affirmer avec certitude que les échelles réduites présentent la même qualité sur le plan psychométrique que les échelles originales. La deuxième limite est relative au choix des variables de contrôle. Même si une grande partie des auteurs retiennent l'âge et le sexe comme variables de contrôle (Dormann et Zapf, 2004; Liao et Chuang, 2004; Wang et *al.*, 2011), Raub et Liao (2012) estiment que les comportements de performance sont associés à certaines variables démographiques. Pour faire face à ces limites, renforcer nos résultats et permettre leur généralisation, d'autres études sur le terrain devraient être effectuées. Il faudrait donc utiliser les échelles entières des auteurs, retenir d'autres variables de contrôle et identifier les variables modératrices qui pourraient affecter cette relation.

2.12. Étude 2 : participants et procédure

Pour remédier à ces limites, notre deuxième étude utilise les mesures complètes pour la justice interpersonnelle/client, l'attitude OC, le comportement OC et la perception du

climat de service. Pour tester nos trois hypothèses, la deuxième étude a été menée auprès d'une entreprise de grande distribution tunisienne (secteur de l'alimentation). Cette bannière franchisée d'une entreprise française implantée en Tunisie depuis plus de 20 ans est l'une des plus importantes chaînes de distribution en Tunisie (Zammit et *al.*, 2010). Au moment de notre étude, elle était composée de plusieurs magasins répartis dans toute la Tunisie, dont 17 sont situés dans la capitale. Notre recherche a été menée auprès de trois des magasins de la capitale, puisque la direction de l'entreprise nous a seulement autorisée à visiter ces magasins. Nous avons veillé à ce que les trois magasins offrent les mêmes services (p. ex. boucherie, boulangerie, poissonnerie) et proposent des articles similaires. Les établissements étudiés reflètent la variété des clients desservis. Des questionnaires papier (comprenant l'enveloppe de retour adressée au nom du chercheur) ont été distribués à l'ensemble des employés en contact avec le client, à savoir les caissières, les employés libre-service (les étalagistes) et les employés qualifiés (poissonnier, pâtissier, boulanger). Nous avons pu rencontrer séparément les employés de chaque magasin, leur avons expliqué l'objectif de notre recherche et assuré la confidentialité de leur réponse. En tout, 197 questionnaires ont été remplis et jugés utilisables sur les 230 distribués, ce qui donne un taux de réponse de 85,65 %. Avec un tel taux de réponse, nous estimons que les résultats seront représentatifs de l'organisation étudiée. Au total, notre échantillon est composé de 45 % de femmes et 55 % d'hommes, dont 67 % sont célibataires et 33 % sont mariés. L'âge moyen de nos répondants est de 28 ans et leur niveau d'ancienneté moyen est de 3 ans et demi. 31 % des répondants travaillent à temps complet et 69 % à temps partiel.

2.13. Mesure pour l'étude 2

Nous avons mesuré les comportements orientés client, l'attitude orientée client, la perception du climat de service et la justice interpersonnelle à partir d'échelles existantes. Nous avons veillé à utiliser les échelles complètes proposées par les

auteurs. Les réponses aux items relatifs aux comportements orientés client et l'attitude orientée client ont été évaluées par les employés à partir d'une échelle de type Likert à 7 ancrages (1 = fortement en désaccord ; 7 = fortement en accord). Pour la perception du climat de service, nous avons également utilisé une échelle à 7 ancrages (1=faible à 7=excellent). La perception de justice interpersonnelle a été mesurée par une échelle de fréquence à 7 ancrages également (1 = jamais ; 7 = toujours). Comme pour l'étude 1, les questionnaires ont été soumis aux répondants en langue française⁵. La méthode de rétro-translation a été utilisée pour vérifier les traductions d'échelles de la langue originale (anglais) vers la langue française. Un traducteur indépendant a vérifié sa concordance avec les items originaux. Tous les items utilisés pour l'étude 2 sont présentés dans l'annexe A (voir tableau 2.6).

Justice interpersonnelle du client. Afin de mesurer la justice interpersonnelle du client, nous avons utilisé l'échelle de mesure élaborée par Bies et Moag (1986) et validée par Colquitt (2001). Celle-ci est composée de quatre items, par exemple : « êtes-vous traité poliment par vos clients ? » Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0.7.

Attitude orientée client. Pour l'échelle de mesure de l'attitude orientée client, nous avons retenu celle élaborée et validée par Stock et Hoyer (2005). Elle est composée de 6 items. Parmi les items utilisés, nous retrouvons « j'aime interagir avec le client ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0.85.

⁵ L'entreprise tunisienne étudiée est une franchise française, plusieurs supérieurs sont français et la langue administrative est le français, nous avons donc distribué le questionnaire en français aux employés.

Comportements orientés client. Les comportements orientés client ont été mesurés à partir de l'échelle élaborée et validée par Stock et Hoyer (2005). Elle est composée de 6 items. Un exemple d'items utilisés, «j'essaie d'aider les clients à atteindre leur but ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0.8.

Climat de service. Schneider et ses collègues sont à l'origine du concept de climat de service. Pour cette raison, nous avons retenu l'échelle de mesure développée par ces auteurs (Schneider et al., 1998). Elle est composée de sept items, parmi elle : « comment évalueriez-vous le savoir et les habiletés de vos collègues à fournir un service et un travail de qualité supérieure ? » Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0.77.

Variables de contrôle. Selon Raub et Liao (2012, p. 657), les comportements de performance des employés de service « are a discretionary form of work behavior and, as such, may be related to demographic variables including age, gender and work status ». En plus, pour adopter ce type de comportement, les auteurs expliquent que l'employé doit être proactif, capable d'identifier le besoin du client et de prendre des décisions sans être dirigé par son supérieur. Il apparaît donc que l'ancienneté permet à l'employé de mieux identifier les situations pour lesquelles il doit être proactif (Raub et Liao, 2012). Par conséquent, comme Raub et Liao (2012), nous retenons les variables de contrôle suivantes : l'âge, le sexe, l'ancienneté et le statut.

2.14. Analyse des données et résultats pour l'étude 2

Comme pour le premier modèle, nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires, en utilisant AMOS 23.0 et procédé à des analyses de médiation et de modération grâce à la macro PROCESS développé par Hayes (2012, 2013). Celle-ci vise à examiner l'effet indirect et direct de la justice interpersonnelle du client

sur la variable dépendante, ainsi que le rôle modérateur de la perception du climat de service, à partir de la méthode bootstrap.

2.15. Analyses factorielles confirmatoires

Le modèle à 4 facteurs fournit un très bon ajustement aux données ($\chi^2 [219] = 387.71$, $p < .01$; GFI= 0.852; CFI =0.923; TLI =0.911; RMSEA= 0.063). Nous avons également comparé ce modèle à un modèle à un facteur où tous les items ont été regroupés sous le même construit ($\chi^2 [225] = 1204.4$, $p < .01$), ainsi qu'à un modèle à trois facteurs où nous avons regroupé les items associés aux attitudes et aux comportements orientés client sous un seul et même facteur ($\chi^2 [222] = 424.2$, $p < .01$). Dans l'ensemble, notre modèle à 4 facteurs est significativement supérieur aux deux autres modèles (modèle à 1 facteur: $\Delta \chi^2 [6] = 816.7$, $p < .01$; modèle à 3 facteurs: $\Delta \chi^2 [3] = 36.5$, $p < .01$). Comme dans l'étude 1, notre modèle théorique fournit un meilleur ajustement aux données empiriques de notre échantillon tunisien. Le tableau 2.3 présente les moyennes, les écarts-types, les coefficients de corrélation, et les indices de fiabilité.

Comme pour l'étude 1, les données utilisées pour tester notre hypothèse proviennent d'une source unique, à savoir l'employé. À partir des recommandations de Podsakoff et *al.* (2003), nous avons testé l'ajustement de notre modèle à 4 facteurs avec ce même modèle pour lequel nous avons contrôlé l'effet d'un facteur latent non mesuré qui représente le biais de la variance commune (Paillé et Valéau, 2013). Les résultats obtenus montrent que notre modèle de mesure offre un meilleur ajustement d'ensemble par rapport au modèle avec un facteur latent ($\Delta \chi^2 [22] = 82.91$, n.s). De ce fait, notre deuxième étude n'est ni menacée ni affectée par le biais de la variance commune (Paillé et Valéau, 2013).

Tableau 2. 4 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits

Variabiles	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Âge	28.57	5.34	-							
2. Sexe ^d	1.45	.51	-.11	-						
3. Ancienneté	3.52	2.97	.54**	.13	-					
4. Statut ^e	1.33	.47	.41**	.17*	.48**	-				
5. Justice	4.2	1.2	.02	-.01	-.08	-.02	(.7)			
6. COC ^f	6.03	.94	.03	.05	-.04	-.07	.38**	(.8)		
7. Attitude OC ^g	5.47	1.32	.07	.01	-.06	-.07	.33**	.67**	(.85)	
8. Climat de service	4.26	1.25	.08	-.07	-.10	.01	.11	.34**	.32**	(.77)

*. $p < 0.05$, **. $p < 0.01$. Les coefficients alpha (α) sont présentés dans les parenthèses en diagonale.

^d1=homme et 2=femme, ^e 1=temps plein et 2=temps partiel

^f COC=comportement orienté client, ^g Attitude OC= attitude orientée client

2.16. Analyses de la médiation modérée

À partir de la macro SPSS développée par Preacher et Hayes (2008), nous avons pu vérifier le rôle médiateur de l'attitude orientée client, ainsi que les effets directs et modérateurs de la perception du climat de service proposé dans nos hypothèses. Comme présenté au tableau 2.4, les résultats obtenus indiquent que la justice interpersonnelle du client a un effet indirect sur l'adoption des comportements orientés client. L'attitude orientée client est une variable médiatrice de la relation entre la justice interpersonnelle/client et les comportements orientés client. Ces

résultats sont confirmés par la méthode bootstrap, puisque le zéro n'est pas inclus dans l'intervalle de confiance de l'effet de médiation modérée (-.0683/-.0019). En plus de cet effet indirect, lorsque nous contrôlons les attitudes orientées client, l'effet de la justice interpersonnelle du client sur les comportements orientés client demeure significatif ($\beta=.1338$, $p<.01$). Les résultats indiquent ainsi que la justice interpersonnelle a un effet direct positif sur l'adoption des comportements orientés client. Ces résultats soutiennent notre hypothèse H1. En ce qui concerne la deuxième hypothèse, les résultats obtenus confirment que la perception de climat de service a un effet direct positif sur l'adoption des COC ($\beta=.11$, $p<.01$). Ce résultat confirme notre hypothèse H2. Pour notre dernière hypothèse, les résultats obtenus soutiennent le rôle modérateur de la perception de climat de service sur la relation entre les attitudes et les comportements orientés client ($\beta=-.08$, $p<.01$). L'hypothèse H3 est soutenue.

Tableau 2. 5 Résultats des analyses de médiation modérée pour l'étude 2

	Modèle 1				Modèle 2			
	OC				COC			
	β	SE	t	P	β	SE	t	P
Variable de contrôle								
Âge	0.03	0.02	1.67	0.09	-0.01	0.01	-0.56	0.57
Sexe	0.03	0.19	0.15	0.87	0.09	0.10	0.92	0.36
Ancienneté	-0.00	0.00	-1.07	0.28	0.00	0.00	0.18	0.85
Statut	-0.28	0.22	-1.29	0.19	-0.08	0.12	-0.74	0.46
Variables indépendantes								
justice	0.35	0.07	4.67	0.00	0.13	0.04	3.18	0.00
OC					0.41	0.04	10.12	0.00
Climat					0.11	0.04	2.85	0.00
OCxClimat					-0.08	0.03	-2.84	0.00
R2	0.13				0.53			
Valeur du climat		Boot coefficient non standardisé		Boot β	CI (LB) 95 %	CI (UB) 95 %		
Effet indirect conditionnel de la Justice sur les COC								
-1SD (-1.25)			0.17	0.05	0.08	0.29		
M(.00)			0.14	0.04	0.07	0.23		
+1 SD (1.25)			0.10	0.03	0.05	0.19		

Note. La taille de l'échantillon du Bootstrap pour calculer l'effet indirect conditionnel= 1000. CI : intervalle de confiance ; LB : borne inférieure ; UB : borne supérieure

2.17. Discussion de l'étude 2

Conformément à notre hypothèse 1, les résultats de cette deuxième étude révèlent une relation positive entre la justice interpersonnelle du client et les comportements orientés client, médiée par l'attitude orientée client. Toutefois, dans cette étude, la

médiation est partielle. En effet, la justice demeure directement associée aux comportements orientés client. La culture tunisienne pourrait nous aider à expliquer un tel résultat. Elle semble être composée de plusieurs cultures comme l'amazighe, la romaine, la punique, la chrétienne, la juive, l'arabe et la musulmane⁶. Un tel brassage de traditions et de culture refléterait un certain nombre de valeurs et de principes qui régiraient les comportements des Tunisiens. Parmi ceux-ci figure le respect de l'être humain (Ouannes, 2010). Dès l'enfance, il est appris aux enfants tunisiens l'importance de respecter leur entourage familial et social (Ouannes, 2010), de traiter les gens de la même manière avec laquelle ils souhaiteraient être traités (Stacey, 2016) et de montrer l'exemple en adoptant le meilleur comportement envers les autres (Anjuman Isha, 2016). D'après ces recherches, il semble que la culture tunisienne guide le comportement des individus et les amène à respecter et à traiter justement les personnes avec qui ils entrent en contact. Pour faire le parallèle entre ces écrits et nos résultats empiriques, il apparaît que lorsque les employés tunisiens sont traités justement par le client, ils se sentiraient redevables et seraient amenés à rendre la pareille en adoptant des comportements positifs : des comportements orientés client. Il semblerait qu'un tel effet de réciprocité puisse avoir lieu indépendamment de l'attitude que l'employé aurait envers le client. C'est ainsi que les facteurs culturels entreraient en jeu et pourraient nous aider à expliquer la médiation partielle. Nos résultats permettent ainsi d'apporter d'autres réponses et éclaircissements théoriques et empiriques relatifs à la réaction des employés recevant un juste traitement du client. Pour la 2^e et la 3^e hypothèse, nos résultats soutiennent nos prédictions théoriques. Conformément aux recherches antérieures, le climat de service affecte positivement l'adoption des COC (Schneider et *al.*, 2005; Walumbwa et *al.*, 2010). La perception du climat de service joue également le rôle de variable modératrice dans la relation entre les attitudes et les comportements orientés client. Plus le climat de service est

⁶ Culture de la Tunisie (Wikipédia, 2016). Récupéré le 1 septembre 2018 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_de_la_Tunisie.

élevé, plus l'effet de l'attitude sur le comportement est faible. Nos résultats confirment ainsi qu'au-delà des différences individuelles, lorsque le climat de service est élevé, l'employé aurait tendance à adopter des COC.

2.18. Discussion générale

Notre recherche présente plusieurs forces. Elle a, en effet, permis de vérifier empiriquement le rôle médiateur (total ou partiel) de l'attitude orientée client sur la relation entre la justice interpersonnelle du client et les comportements orientés client, ainsi que l'influence directe et modératrice de la perception du climat de service. Nous avons testé nos hypothèses auprès de deux entreprises évoluant dans des cultures différentes et exerçant des activités distinctes, ce qui vient renforcer la validité de nos résultats et leur potentiel de généralisation. Nous présentons dans ce qui suit les implications théoriques et managériales de notre travail et nous terminons en énonçant ses limites et des voies futures de recherches possibles.

2.19. Implications théoriques

Premièrement, nous avons constaté que les recherches antérieures sur la justice organisationnelle et sur les services ont très peu mis à jour la réaction des employés face au traitement juste de la part du client. Pour cette raison et parce que l'employé interagit quotidiennement avec des clients, nous nous sommes intéressés au rôle médiateur de l'attitude OC sur la relation entre la justice interpersonnelle du client et les comportements de performance du personnel. Nous avons ainsi pu confirmer que la perception de justice provenant du client affecte l'adoption des comportements OC (Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018; Jung et *al.*, 2017). Les résultats obtenus à partir des deux terrains démontrent que les perceptions de justice interpersonnelle provenant du client affectent l'attitude OC, laquelle affecte à son tour l'adoption des comportements OC. De ce fait, en étant les premiers à examiner empiriquement les

effets de la justice interpersonnelle provenant du client sur les attitudes et les comportements orientés client du personnel, notre étude contribue ainsi à approfondir les recherches sur la justice organisationnelle, ainsi que celles sur le service. Deuxièmement, en raison de la rareté des recherches sur l'attitude orientée client et l'amalgame fait par les auteurs sur sa définition (Brach et *al.*, 2015), notre recherche a permis de mieux comprendre le rôle de l'attitude et ses effets sur les comportements orientés client et de confirmer ainsi les travaux de Stock et Hoyer (2005). Ces auteurs rappellent que les comportements ne sont pas permanents au fil du temps, alors que les attitudes sont plus stables. De ce fait, pour assurer à long terme l'adoption de ces comportements, il faudrait que l'employé manifeste des attitudes orientées client. Notre recherche a ainsi permis non seulement de distinguer entre les attitudes et les comportements orientés client, mais aussi de confirmer l'importance de l'attitude orientée client dans l'adoption de ces comportements de performance (Liao et Subramony, 2008; Singh et Koshy, 2011; Stock et Hoyer, 2005). Troisièmement, nous nous sommes intéressés au climat de service. Conformément à la majorité des recherches antérieures, nos résultats soutiennent l'effet direct de ce climat sur les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le client (COC) (Hong et *al.*, 2013; Liao et Chuang, 2004; Schneider et *al.*, 2005; Walumbwa et *al.*, 2010). En plus d'affecter positivement l'adoption des comportements orientés client, la perception de climat de service a un effet modérateur sur l'agir de l'employé. Elle favorise ainsi l'adoption de ces comportements, quelles que soient les dispositions de l'employé. C'est le climat de service qui indique à l'employé les comportements attendus et récompensés par son entreprise. Nos résultats permettent ainsi de confirmer et d'enrichir les recherches portant sur le climat de service.

2.20. Implications managériales

À travers deux terrains différents par leur culture et par la nature du service fourni, notre travail a permis de démontrer que le traitement des clients est un facteur qui

peut influencer la réaction des employés. Pour cette raison, les gestionnaires en général et les gestionnaires des ressources humaines des entreprises de services en particulier, devraient reconnaître l'impact de la justice interpersonnelle du client sur les attitudes et les comportements prosociaux de leur personnel. Ils devraient se concentrer davantage à mettre en place des pratiques de GRH et un climat de travail qui encourage le développement de l'attitude orientée client de leurs employés. Pour ce faire, ces gestionnaires devraient commencer par former et soutenir leur employé. À travers le programme de formation, les gestionnaires pourraient les sensibiliser et les informer sur l'impact de la reconnaissance et du comportement juste du client sur leur travail et leur moral, ainsi que les risques encourus par une interaction avec un client agressif. Ils devraient également les sensibiliser sur l'importance de l'attitude orientée client dans leur travail et son impact sur leur comportement. Pour ce faire, il pourrait les amener à cultiver leurs émotions positives et donner un sens à leurs comportements positifs dirigés vers le client. Les responsables doivent non seulement les former à développer des attitudes positives et à gérer de tels échanges, mais surtout mettre en place les mesures et les sanctions nécessaires pour ne pas tolérer les comportements négatifs de la part de la clientèle. En mettant en place une stratégie préventive des comportements négatifs, l'entreprise sensibilise ainsi ses clients sur l'importance du bien vivre ensemble. Cela peut se faire par exemple en installant dans l'entreprise une série d'affiches éducatives sur les comportements à éviter, qui seraient destinés aux clients. Cela aurait pour effet de rendre l'employé plus à même de poursuivre son travail et d'adopter des comportements orientés client. Les pratiques RH devraient également aider à instaurer un climat de travail favorisant l'adoption de ces comportements. Pour ce faire, il faut que toutes ces pratiques soient en cohérence avec la stratégie centrale de l'entreprise et véhiculent un même message, à savoir la primauté du service client (Schneider et Bowen 2019). Grâce aux pratiques de GRH, il serait possible de mettre en place un climat qui renseignerait les employés sur la façon de se comporter pour fournir un service supérieur attendu et récompensé

(Schneider et *al.*, 2005). Plus la perception du climat de service est élevée, plus l'employé adopte des comportements prosociaux dirigés vers le client, quelle que soit son attitude. Dans ce cas, face à un tel climat, il semble que ses différences individuelles seraient moins importantes, puisque l'employé continuerait d'adopter des comportements orientés client. Pour ces raisons, l'entreprise de service aurait tout intérêt à mettre en place un climat de service pour pouvoir mieux répondre aux besoins du client.

2.21. Limites et avenues de recherches futures

Le sujet traité est original, il porte sur une dimension de la justice peu traitée dans la littérature et sur ses effets sur les attitudes et les comportements orientés client. Il est aussi pertinent, puisque nous testons nos hypothèses dans deux contextes de travail différents. Toutefois, notre recherche présente un certain nombre de limites qu'il est important de souligner. Pour chacune de ces limites, nous proposons des pistes de recherches futures. Premièrement, pour notre premier terrain, les échelles de mesure de l'attitude et du comportement orienté client sont des échelles réduites et non les échelles entières de Stock et Hoyer (2005). Ces modifications faites aux échelles originales peuvent poser problème. En effet, nous ne pouvons pas affirmer que les échelles réduites présentent la même qualité sur le plan psychométrique que les échelles originales. Toutefois, il est à rappeler que l'utilisation d'échelles écourtées est tout de même fréquente. Les chercheurs justifient un tel choix pour une raison « pratique » qui vise à raccourcir au maximum le questionnaire, et ce, pour des raisons de contraintes organisationnelles. Pour pallier ce problème, dans notre deuxième étude, nous avons eu recours aux échelles originales. Deuxièmement, le biais de désirabilité sociale est également à considérer. Il se peut que les répondants aient répondu aux questions dans le but de montrer une image positive d'eux-mêmes. Dans des recherches futures, il serait intéressant de multiplier les sources : mesurer le climat de service et les comportements par le supérieur, par exemple. On pourrait

également recourir à un devis longitudinal pour établir des liens de causalité entre les variables étudiées. Troisièmement, même si notre étude démontre que la perception de justice interpersonnelle provenant du client affecte les attitudes et les comportements du personnel et même si nous avons identifié la perception du climat de service comme variable pouvant modérer cette relation, d'autres recherches seraient nécessaires pour identifier les traits de personnalité pouvant affecter cette relation. Selon certains auteurs, certaines caractéristiques personnelles pourraient affecter la réaction de l'employé et le rendre plus sensible aux traitements du client. Dans le cas où l'employé est plus résilient, il serait capable de faire face aux situations difficiles et de donner un sens positif à l'échange (Tugade et Fredrickson, 2004, 2007), contrairement à l'employé colérique qui aurait plus tendance à adopter des comportements négatifs à l'encontre du client et de l'organisation. D'autres études devraient être effectuées pour identifier d'autres variables modératrices et pour pouvoir généraliser nos résultats à d'autres secteurs, tels que les banques, les centres d'appel, etc. Enfin, en raison de la rareté des recherches en gestion des ressources humaines sur la relation entre l'attitude et les comportements orientée client, il serait pertinent de s'y intéresser davantage et d'identifier les facteurs qui peuvent l'influencer. Il est probable que certaines pratiques de GRH joueraient ici un rôle clé. Les recherches futures sont nécessaires pour vérifier les liens possibles entre ces pratiques, l'attitude et les comportements orientés client et leur impact sur les mesures de performances telles que la loyauté du client ou l'achat du service.

2.22. Conclusion

Rares sont les études à s'être intéressées à la dimension de la justice interpersonnelle du client (Folger et *al.*, 2010; Harris et *al.*, 2018; Jung et *al.*, 2017) et encore moins à l'effet médiateur de l'attitude orientée client. Dans un premier temps, pour mieux comprendre cette relation, notre recherche a présenté les effets de cette perception de justice interpersonnelle du client sur l'attitude et les

comportements orientés client du personnel. Nous avons étudié l'idée que les comportements entre le client et l'employé peuvent être réciproques. Le fait d'être traité justement par le client va induire que l'employé manifeste des attitudes et adopte des comportements positifs bénéfiques au client. À travers nos deux modèles et nos deux terrains, notre recherche a permis de fournir un soutien empirique et révéler que lorsque les employés perçoivent qu'ils sont traités équitablement par les clients, ils auront tendance à manifester l'attitude orientée client et adopter les comportements orientés client. Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés au rôle modérateur de la perception du climat de service, qui semble influencer l'adoption des comportements orientés client. Nous avons constaté que les effets de l'attitude sur les comportements de l'employé sont moins importants, lorsque la perception du climat de service est élevée. Grâce à notre deuxième modèle et notre deuxième terrain, nous avons ainsi pu montrer qu'avec un climat de service élevé, l'employé aurait tendance à adopter des comportements orientés client, quelles que soit son attitude. Dans l'ensemble, cet article confirme le besoin de s'intéresser davantage aux effets des comportements positifs des clients sur la réaction du personnel. Il souligne ainsi l'importance de poursuivre les recherches pour mieux comprendre cette relation et ses effets sur la performance des entreprises de service.

RÉFÉRENCES – ARTICLE 1

- Ambrose, M. L., Taylor, R., et Hess Jr, R. L. (2015). *Can I Help You? Employee Prosocial Rule Breaking as a Response to Organizational Mistreatment of Customers*. Dans P. Perrewé., J. Halbesleben., et C. R. Mistreatment (dir.), *Organizations* (p. 1-31). Emerald Group Publishing Limited.
- Anjuman Isha, A. (2016). Chapter 7 : *Muslim code of behaviour, in The labore ahmadiyya movement, presenting islam as peaceful, tolerant, rational, inspiring*. Récupéré de <http://www.muslim.org/islam/int-is7.htm>
- Bagger, J., Cropanzano, R., et Ko, J. (2006). *La justice organisationnelle : définitions, modèle et nouveaux développements*. Dans A, El Akremi., S, Guerrero., et J, -P, Neveu (dir.), *Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrières et épuisement professionnel* (p. 25-45). De bock.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. General learning press.
- Bandura, A. (1980). *L'apprentissage social*. Psychologie et science humaine, V.83, Mardaga.
- Bentler, P. M., et Speckart, G. (1981). Attitudes « cause » behaviors : A structural equation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*,40(2), 226-238.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., et MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary- spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81,141-157.
- Bettencourt, L. A., et Brown, S. W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bommer, W. H., Milles. E. W., et Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee Citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 181-196.

- Beugré, C. D. (1998). Implementing business process reengineering, the role of organizational justice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.
- Bies, R. J., et Moag, J. (1986). *Interactional justice: communication criteria of fairness*. Dans B. H. Sheppard., R. J. Lewicki et M. H. Bazerman (dir.), *Research on négociations in organisations* (p. 83-99). Greenwich, CT : JAI Press.
- Bies, R. J. (2001). *Interactional (in) justice: The sacred and the profane*. Dans J. Greenberg et R. Cropanzano (dir.), *Advances in organizational justice* (p. 89-118). Stanford University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., et Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62, 698-705.
- Bowen, E., Schneider, B. (2013). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 00(0), 1-18.
- Brach, S., Walsh, G., Hennig-Thurau, T., et Groth, M. (2015). A Dyadic Model of Customer Orientation: Mediation and Moderation Effects. *British Journal of Management*, 26, 292-309.
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Drach-Zahavy, A. (2010). How does service workers' behavior affect their health? Service climate as a moderator in the service behavior–health relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 105-119.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., et Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: development and validation of a measure

- of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692
- Dormann, C., et Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Ferris, L. D., Spence, J. R., Brown, D. J., et Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance the role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811.
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitudes, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. Massachussets: Addison-Wesley.
- Folger, R., Ford, R. C., Bardes, M., et Dickson, D. (2010). Triangle model of fairness: investigating spillovers and reciprocal transfers. *Journal of Service Management*, 21(4), 515-530.
- Giger, J. C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'année psychologique*, 108(1), 107-131.
- Grant, A. M., et Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The academy of management annals*, 3, 317-375
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- 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, 397-418.
- Grandey, A. A., et Diamond, J. A. (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 338-350.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Harris, C. M., Lavelle, J. J., et McMahan, G. C. (2018). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.

- Harris, L. C., et Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6, 144-161.
- Harris, L. C., et Ogbonna, E. (2012). Motives for service sabotage : an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2027-2046.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS : A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Récupéré de <https://researchgate.net>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., et Jiang, K. (2013). Missing link the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- Judge, T. A., et Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Jung, J. H., Brown, T. J. et Zablah, A.R. (2017). The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research*, 71, 38-46.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., et Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Manegold, J., et Thornton, M. A. (2015). *Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions*. Dans R. Cropanzano et M. L. Ambrose (dir.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (p. 165-186). Oxford University Press.
- Lee, Y. -K., Nam, J. -H., Park, D. -H., et Lee, K. H. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Service marketing*, 20(4), 251-264.
- Liao, H., et Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58.

- Liao, H., et Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1006-1119.
- Liao, H., et Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317-358.
- Liao, H., et Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.
- Liu, C., Nauta, M. M., Yang, L. Q., et Spector, P. E. (2018). How Do Coworkers –Make the Place”? Examining Coworker Conflict and the Value of Harmony in China and the United States. *Applied Psychology*, 67(1), 30-60.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., et Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., et Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mostafa, A. M. S. (2019). Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-33.
- Naumann, S. E., et Ehrhart, M. G. (2010). Moderators of the relationship between group helping norms and individual helping. *Small Group Research*, 42(2), 1-24.
- Ouannes, M. (2010). *Étude Tunisie*. Dans S. Saad-Zoy et J. Bouchard (dir.), *Les droits culturels au Maghreb et en Égypte : observation de la situation des droits culturels* (p. 271-296). Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

- Paillé, P., et Valéau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 40-55.
- Payne, S. C., et Webber, S. S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 365-378.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Raub, S., et Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651-667.
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., et Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213-225.
- Rosenstock, I. M., Strecher, V. J., et Becker, M. H. (1988). Social learning theory and the health belief model. *Health Education and Behavior*, 15(2), 175-183.
- Rupp, D. E., et Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 971-978.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253
- Saxe, R., et Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19, 343-351.

- Schneider, B., et Bowen, D. E. (2019). Perspectives on the Organizational Context of Frontlines: A Commentary. *Journal of Service Research*, 22(1), 3-7.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., et Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032
- Schneider, B., White, S. S., et Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Shao, R., et Skarlicki, D. P. (2014). Service employees' reactions to mistreatment by customers: A comparison between North America and East Asia. *Personnel Psychology*, 67(1), 23-59.
- Singh, R., et Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 78-85.
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., et Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347.
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., Shao, R., Song, Y. H., et Wang, M. (2016). Extending the Multifoci Perspective: The Role of Supervisor Justice and Moral Identity in the Relationship Between Customer Justice and Customer-Directed Sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 108-121.
- Stacey, A. (2016). Avoir du respect pour Dieu revient à lui obéir. Récupéré de www.islamreligion.com/fr/articles/1721/viewall/le-respect-partie-1-de-3/
- Stock, R. M., et Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Academy of Marketing Science Journal*, 33, 536-552.
- Taylor, S. G., Griffith, M. D., Vadera, A. K., Folger, R., et Letwin, C. R. (2019). Breaking the cycle of abusive supervision: How disidentification and moral identity help the trickle-down change course. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 164-182.

- Tugade, M. M., et Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal Personal Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Tugade, M. M., et Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of positive emotions: emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies*, 8, 311-333.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., et Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: à cross- lever investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., et Hartnell, C. A. (2010a). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wang, M., Liao H., Zhan, Y., et Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers : examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312-334.
- Wikipédia (2016). La culture de la Tunisie. Récupéré le 1 septembre 2018 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_de_la_Tunisie.
- Yeh, C. W. (2015). Linking customer verbal aggression and service sabotage. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 877-896.
- Yoo, J. J., et Arnold, T. J. (2016). Frontline Employee Customer-Oriented Attitude in the Presence of Job Demands and Resources The Influence Upon Deep and Surface Acting. *Journal of Service Research*, 19(1), 102-117.
- Zablah, A. R., Carlson, B. D., Donovan, D. T., Maxham, J. G., et Brown, T. J. (2016). A Cross- Lagged Test of the Association Between Customer Satisfaction and Employee Job Satisfaction in a Relational Context. *The Journal of applied psychology*, 101(5), 743-756.
- Zammit, S., Chérif A. I., et Jebali, A. (2010). *Le secteur de la grande distribution en Tunisie. Un secteur primordial profitant, de l'occidentalisme accru du comportement des consommateurs*. Rapport Macsa, intermédiaire en bourse Tunisie. Récupéré de www.macsa.com.tn/Downloader?sn=7449&type=0.

Zapata, C., Carton, A., et Liu, J. (2015). When Justice Promotes Injustice: Why Minority Leaders Experience Bias When They Adhere to Interpersonal Justice Rules. *Academy of Management Journal*, 1-54.

CHAPITRE III

ARTICLE 2

LES COMPORTEMENTS STRESSANTS DES CLIENTS : LEURS EFFETS SUR LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL ET LES COMPORTEMENTS ORIENTÉS CLIENT DES EMPLOYÉS DE CONTACT⁷

À partir d'un échantillon composé de 202 téléopérateurs œuvrant dans différents centres d'appel situés en Tunisie, nous avons voulu vérifier le rôle médiateur du travail émotionnel, à partir des stratégies de profondeur et de surface, sur la relation entre les comportements stressants provenant du client et les comportements orientés client. Les résultats obtenus démontrent que les comportements stressants provenant du client affectent positivement le recours à la stratégie de surface et négativement le recours à la stratégie de profondeur. Nous avons également trouvé que la stratégie de profondeur est un médiateur de la relation entre les comportements stressants et l'adoption de comportements de performance. Notre recherche suggère ainsi que les stratégies de régulation sont importantes pour comprendre les comportements de performance des employés dans un contexte de travail stressant.

Mots-clés : comportements stressants provenant du client, travail émotionnel, stratégie de surface, stratégie de profondeur, comportements orientés client.

⁷ Nous invitons le lecteur à consulter la référence suivante : Gaha, K., Lapalme, M-È., Simard, G., Tremblay, M. (2018). Les comportements stressants des clients : leurs effets sur le travail émotionnel et les comportements orientés client. Acte du congrès de l'ASAC, division OB, Toronto, Canada.

3.1. Introduction

Il est largement reconnu que l'employé, en répondant aux besoins de ses clients, participe à la performance organisationnelle (Nart et *al.*, 2019). De ce fait, il est tenu d'afficher certaines émotions positives conformes aux exigences de son emploi (Groth et *al.*, 2009; Humphrey et *al.*, 2015) et d'adopter les comportements capables de les satisfaire (Grizzle et *al.*, 2009; Liao et Chung, 2004). Concrètement, ces employés, tout au long de leur interaction avec chaque client, doivent être en mesure de gérer leurs émotions pour pouvoir sourire et rester courtois en toutes circonstances (Kammeyer-Mueller et *al.*, 2013; Morris et Feldman, 1996). Quel que soit le comportement du client avec qui ils interagissent, ils doivent garder en tête sa satisfaction. En raison de la complexité des échanges avec le client, une grande partie des recherches sur le travail émotionnel a fait le postulat que ce type de relation est source de stress pour les employés (Grandey et *al.*, 2007; Hochschild, 1983; Sliter et *al.*, 2010). Pour comprendre toute la complexité des comportements stressants initiés par le client et leurs effets sur l'employé, certains auteurs ont étudié ces événements à partir de la mesure des « *Customer related Social Stressor* » (Dormann et Zapf, 2004), que nous traduirons ici par les comportements stressants des clients (CSC). Développée pour le travail émotionnel, elle évalue certains comportements négatifs du client, qui renvoient à des demandes et des agissements illégitimes, inacceptables et irréalisables, lesquels sont des sources de stress pour le personnel.

Jusqu'à présent, la majorité des recherches sur les clients incivils s'est attardée aux réactions négatives des employés face aux comportements stressants de ces derniers (Aytac et Aytac, 2017; Dudenhöffer et Dormann, 2015; Sliter et Jones, 2016; Zhang et *al.*, 2016). Même si les comportements stressants des clients sont « a common phenomenon, few studies have explicitly examined the effects of customer incivility » (Sliter et *al.*, 2010, p. 469). Puisque c'est un concept émergent, il y a très peu de

connaissances de son impact sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés en général et sur les comportements « extra-rôle » dirigés vers le client en particulier. Ces derniers sont définis comme étant les actions qui vont au-delà des exigences du poste (Bettencourt et Brown, 1997) et contribuent à répondre aux besoins des clients et assurer leur satisfaction (Saxe et Weitz, 1982). Pourtant, tout porte à croire que ces situations stressantes pourraient affecter le travail de l'employé, l'empêcher d'adopter des comportements de performance en général (Gilboa et *al.*, 2008) et des comportements orientés vers le client en particulier (Netemeyer et *al.*, 2005). En effet, lorsque l'employé est stressé, il lui est difficile d'aider ou de conseiller le client sur le produit ou service à acheter. Il risque ainsi de refuser d'adopter ces comportements de performance (Hülshager et Schewe, 2011). Pour comprendre cette relation, il y a lieu de consulter les recherches sur le travail émotionnel (Grandey, 2000; Sliter et *al.*, 2010; Totterdel et Holman, 2003). Celles-ci se sont intéressées aux interactions qui se font durant un face à face ou lors d'un échange vocal⁸ entre le personnel de première ligne appelé aussi personnel de contact et les clients (Zapf et *al.*, 1999). Afin de se conformer aux règles d'affichage organisationnelles, l'employé est tenu de réguler ses émotions (Grandey et Sayre, 2019). Cossette et Hess (2015) rappellent que la majorité des recherches sur le travail émotionnel s'est surtout intéressée à deux manières de réguler les émotions à savoir : la stratégie de profondeur et la stratégie de surface (Becker et *al.*, 2018; Deng et *al.*, 2017; Gabriel et Diefendorff, 2015; Grandey et Gabriel, 2015; Grandey et *al.*, 2019; Grandey et Sayre, 2019; Zapf, 2002). La stratégie de surface vise à gérer les émotions visibles et apparentes qui peuvent être remarquées lors de l'interaction avec un client (Zapf, 2002). La stratégie de profondeur consiste quant à elle à modifier ses émotions et ses expressions émotionnelles pour exprimer sincèrement son état d'esprit (Grandey, 2000).

⁸ Ou « voix à voix », traduit de l'anglais « voice to voice ».

Parmi les quelques auteurs à avoir étudié les liens entre le stress, la régulation des émotions et les comportements de performance, Grandey (2000)⁹ suggère que les événements stressants provenant de la clientèle auraient des effets sur le travail émotionnel du personnel, lequel affecterait à son tour la performance (Grandey, 2000; Grandey et Melloy, 2017). Sur le plan empirique, les travaux de Sliter et *al.* (2010) ont démontré l'effet de médiation partielle de la stratégie de surface dans la relation entre l'impolitesse des clients et la qualité du service. Bien que cette recherche constitue une première avancée empirique dans le domaine, elle ne permet pas de clarifier les effets des comportements stressants provenant du client sur la régulation des émotions à travers les deux stratégies d'affichage, ainsi que sur la réaction comportementale du personnel. Dans cette optique, l'objectif de cette étude consiste à évaluer l'effet médiateur des stratégies de surface et de profondeur sur la relation entre les comportements stressants des clients et les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le client.

Les recherches antérieures sur le travail émotionnel ont généralement tenu pour acquis que le client est source de stress, mesurant rarement la perception des employés des comportements négatifs des clients (Grandey et *al.*, 2002). En nous intéressant directement aux comportements stressants du client, notre recherche permet de mieux comprendre dans un premier temps comment le travail émotionnel est affecté par leur expérience au regard des comportements stressants du client et dans un deuxième temps comment celui-ci influence les comportements de performance « extra-rôle » des employés dirigés vers le client. Plusieurs auteurs

⁹ Dans son modèle théorique mis à jour par Grandey et Melloy (2017). Grandey, A. A., et Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 407.

affirment qu'au cours des trois dernières décennies, malgré l'essor considérable des études sur le travail émotionnel, très peu de recherches ont exploré les effets du travail émotionnel sur les comportements de performance du personnel (Cossette et Bergeron, 2016; Picard et *al.*, 2018) et celles-ci tardent à proposer des recommandations (Hülshager et Schewe 2011). Même si récemment Chi et Grandey (2019) se sont intéressés aux comportements de performance interpersonnelle mesurés par la performance émotionnelle, ils n'ont pas étudié les comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour comprendre comment le travail émotionnel affecte l'adoption des comportements orientés client, notre modèle sera testé auprès des téléopérateurs œuvrant dans différents centres d'appel spécialisés dans la gestion de la relation multicanal. Nous avons choisi ce type de travail, car l'échange quotidien avec le client constitue pour eux une source de stress considérable et ils interagissent souvent avec des clients difficiles (Dudenhöffer et Dormann, 2015).

3.2. Les comportements stressants et les comportements orientés client

« The presence of abusive and other destructive workplace behaviors is an important concern for organizational researchers and practicing managers » (Taylor et *al.*, 2019, p. 164). C'est le cas en particulier des comportements stressants provenant du client qui peuvent avoir un impact négatif sur le personnel (Dormann et Zapf, 2004; Dudenhöffer et Dormann, 2013). Pour étudier ces comportements, les auteurs ont développé la mesure des CSC. Ce concept développé pour le travail émotionnel couvre plusieurs événements stressants initiés par le client durant les échanges vocaux¹⁰ ou en face à face (Dormann et Zapf, 2004). Il est composé de quatre dimensions, à savoir les attentes disproportionnées du client, l'agression verbale, les attentes ambiguës et le manque d'appréciation du client (Dormann et Zapf, 2004). La première dimension décrit des situations dans lesquelles les clients contestent les

¹⁰ Traduction de l'anglais « voice to voice ».

services qu'ils reçoivent du personnel de contact. La deuxième dimension relative à l'agression verbale est présentée comme l'intention de faire du mal et de nuire à autrui (Dormann et Zapf, 2004). Les deux dernières dimensions, à savoir les comportements hostiles et désagréables des clients, sont plus difficiles à cerner. Elles renvoient aux comportements d'incivilités du client qui ne respectent pas l'employé et nuisent considérablement à sa prestation et à son estime de soi. La théorie de la conservation des ressources précise que de tels comportements sont des sources de stress pour le personnel de contact (Dormann et Zapf, 2002). Lorsque les demandes du client sont illégitimes, inacceptables ou irréalisables, l'employé perçoit l'échange comme déloyal et comme une source de stress (Dormann et Zapf, 2004). Pour mesurer ce côté stressant de l'échange, les auteurs estiment que l'utilisation des CSC en tant que concept global est supérieure à une alternative à un, deux ou trois types de comportements négatifs (Dudenhöffer et Dormann, 2013). Leurs recommandations sont les suivantes : « integrating all items into a single scale rather than using four scales, because the likelihood of any of the single events captured by each item during a single day is rather low » (Dormann et *al.*, 2017, p. 61). Il est donc préférable de retenir la mesure des « CSS reflecting the overall amount of stressful interactions with customers across a given period » (Dudenhöffer et Dormann, 2013, p. 522). À partir de ces recommandations, nous retenons la mesure globale plutôt que celle de chaque dimension isolément.

De façon générale, les auteurs soutiennent que le stress au travail, en plus d'être à l'origine de l'absentéisme, réduirait l'engagement, la performance et la productivité des employés (Tracy, 2009). Les recherches empiriques confirment la relation positive entre ces conditions de travail et les comportements déviants du personnel (Zhang et *al.*, 2018). Même si les comportements stressants provenant du client ont eux aussi des effets négatifs sur la satisfaction au travail (Cossette et Hess, 2015; Dudenhöffer et Dormann, 2015) et sur le surmenage professionnel des employés

(Aytac et Aytac, 2017; Dormann et Zapf, 2004), rares sont les recherches à s'être intéressées aux relations possibles entre les CSC et les comportements de performance. Pour comprendre cette relation et apporter des éléments de réponses, nous nous sommes tournés vers les recherches sur le stress au travail. Gilboa et *al.* (2008), à partir des recherches de Lazarus, rappellent que les facteurs de stress ont des effets négatifs sur la performance au travail. Ces facteurs risquent d'entraîner des réactions psychologiques non voulues ou une surcharge d'information qui réduiraient l'attention et pourraient ainsi affecter leur performance au travail (Gilboa et *al.*, 2008). Face à des situations stressantes, les employés auraient ainsi tendance à réduire leur effort pour accomplir leur travail (Gilboa et *al.*, 2008). Netemeyer et *al.* (2005), de leur côté, s'intéressent aux effets du stress au travail sur les comportements de performance. Ce type de stress semble perturber les employés et les dépouiller de l'énergie dont ils ont besoin pour accomplir leur travail et adopter les comportements « extra-rôle » dirigés vers le client. Netemeyer et *al.* (2005) expliquent qu'en perdant les ressources nécessaires à l'accomplissement de son travail, l'employé se désengage et a moins tendance à s'impliquer et à fournir un effort supplémentaire pour adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les auteurs confirment ainsi que le stress au travail affecterait négativement l'adoption des comportements « extra-rôle » dirigés vers le client. À partir de ces recherches, nous pouvons déduire que les situations stressantes au travail, comme les CSC, pourraient affecter négativement le travail de l'employé et l'empêcher d'adopter des comportements orientés vers le client.

3.3. Le rôle médiateur du travail émotionnel sur la relation entre les CSC et les comportements orientés client des employés

Pour répondre aux exigences de son emploi et satisfaire le client, chaque employé est tenu d'afficher certaines émotions positives (Groth et *al.*, 2009; Hochschild, 1982) et d'adopter des comportements orientés client (Grizzle et *al.*, 2009; Liao et Chung, 2004). Toutefois, certains événements peuvent perturber cette relation et empêcher

l'employé d'atteindre ces exigences. Parmi ces événements, faire face à un client adoptant des comportements négatifs pourrait affecter ses émotions et son comportement. Pour comprendre la réaction de l'employé dans une telle situation, nous allons étudier les effets des CSC sur le travail émotionnel et les comportements orientés client et vérifier ainsi le rôle médiateur du travail émotionnel sur la relation entre les CSC et les comportements orientés client. Pour ce faire, nous commençons par étudier les effets des CSC sur le travail émotionnel et par la suite nous étudions le rôle du travail émotionnel sur les comportements orientés client.

3.4. Les comportements stressants du client et le travail émotionnel

Le travail émotionnel est présenté comme un processus qui comprend les deux éléments suivants : les règles d'affichage organisationnelles et les stratégies de régulation des émotions (Grandey et Sayre, 2019). Pour comprendre la relation entre les CSC et les stratégies de régulations, nous nous sommes tournés vers les recherches des auteurs de référence en travail émotionnel à savoir Grandey et ses collègues (2000, 2017). Pour ces auteurs, la situation dans laquelle évolue l'employé, notamment son interaction avec le client, fait partie des facteurs qui peuvent affecter son travail émotionnel. À partir des travaux précurseurs de Hochschild (1983) ainsi que ceux de Morris et Feldman (1996), il semble que le travail émotionnel varie en fonction de différentes caractéristiques, entre autres la nature de l'interaction avec le client, sa fréquence et sa durée, son intensité et le niveau de compétences qu'elle requiert. Plusieurs auteurs ont étudié ces caractéristiques pour comprendre les conséquences du travail émotionnel sur le personnel (Brotheridge et Grandey, 2002; Grandey et Diamond, 2010; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013; Zapf *et al.*, 1999). Si ces auteurs ont tenu pour acquis que la nature des interactions avec le client est source de stress, d'autres recherches se sont intéressées aux comportements négatifs du client à l'origine des événements émotionnels (Dormann et Zapf, 2004; Grandey, Dickter et Sin, 2004; Grandey et Melloy, 2017; Sliter *et al.*, 2010). Harris et Reynolds

(2003) rappellent qu'une grande partie des employés du secteur du service a subi ou a assisté à des agressions initiées par le client. Grandey et *al.* (2004), de leur côté, rapportent que les téléopérateurs des centres d'appel reçoivent de 15 % à 20 % d'appels de clients agressifs sur l'ensemble des appels reçus. Ces événements ont des effets négatifs sur les émotions des employés (Grandey, 2000).

Pour mesurer les effets des agressions initiées par le client, Grandey et *al.* (2007) ont évalué le nombre de fois que les employés ont subi des violences verbales initiées par les membres internes et externes de l'organisation. Dans une recherche expérimentale, Golberge et Grandey (2007) ont demandé à des étudiants occupant le rôle de téléopérateur si leur travail était irritant. Toujours en contexte expérimental, Gabriel et Diefendorff (2015) se sont intéressés aux effets des comportements incivils des clients en variant le comportement du client (de neutre à incivil) et en mesurant la fluctuation des états émotionnels des participants. Certes, ces recherches ont étudié les comportements négatifs du client en tant qu'événement émotionnel ; mais ces situations stressantes ont généralement été amorcées par un type particulier de comportement négatif du client et souvent mesurées par un seul item auprès d'une population d'étudiants. Afin de cerner les différentes facettes des comportements négatifs que peut adopter le client durant l'interaction avec les employés, nous avons opté pour la mesure des comportements stressants du client. Des recherches antérieures ont étudié l'impact de ces comportements sur l'épuisement émotionnel et professionnel (Karatepe et Nkendon., 2014; Kim et *al.*, 2012; Zhang et *al.*, 2016), et sur les réactions affectives du personnel (Dudenhöffer et Dormann, 2013) ; mais aucune d'elles n'a étudié son impact sur le travail émotionnel.

En ce qui concerne le travail émotionnel, pour la majorité des recherches (Allen et *al.*, 2013; Brotheridge et Lee, 2002; Grandey et *al.*, 2004; Hülshager et Schewe, 2011; Hur, Moon et Jung, 2015; Grandey et *al.*, 2019; Maneotis et *al.*, 2014; Van Hoorebeke, 2005), il comprend les deux stratégies identifiées par Hochschild (1983) :

celle de surface et celle de profondeur. Pour la stratégie de surface, Zapf (2002, p. 244) explique ceci : « employees try to manage the visible aspects of emotions that appear on the surface“ and which can be noticed by the interaction partner to bring them in line with the organizational display rules while the inner feelings remain unchanged ». Une telle stratégie consiste à agir sur « the body language, the put-on sneer, the posed shrug, the controlled sigh » (Hochschild, 1983, p. 35) pour être capable de faire semblant et de tromper les autres sur ce que nous ressentons réellement. La stratégie de surface nécessite ainsi la modification des émotions en simulant les expressions à afficher pour qu'elles soient conformes aux règles organisationnelles (Grandey, 2000; Groth et *al.*, 2009). Concernant la stratégie de profondeur, les auteurs expliquent que l'employé dissimule consciemment ses émotions en changeant son état d'esprit pour pouvoir ressentir et exprimer l'émotion souhaitée (Allen et *al.*, 2013; Grandey, 2000). Il va essayer d'améliorer l'humeur qu'il ressent envers le client et de démontrer « sa bonne foi » dans l'affichage des émotions sincères, tout en respectant les règles organisationnelles (Allen et *al.*, 2010; Grandey, 2000). Pour ce faire, « employee attempts to feel the emotions required by his or her role by imagining that they are in a better mood, focusing on positive aspects of the situation, or recalling past events when they were happier » (Kammeyer-Mueller et *al.*, 2013, p. 51-52). À l'instar de ces recherches, nous étudions le travail émotionnel à partir des deux stratégies de profondeur et de surface identifiées par Hochschild (1983).

La nature stressante des échanges avec le client pourrait affecter le travail émotionnel (Grandey, 2000; Sliter et *al.*, 2010). Pour comprendre comment certains événements affecteraient la réaction affective de l'employé, plusieurs auteurs ont eu recours à la théorie des événements affectifs (Grandey, 2000; Hur et *al.*, 2016; Medler-Liraz, 2016). Développée par Weiss et Cropanzano (1996), elle s'intéresse à la place des émotions en milieu de travail. En identifiant les événements qui surviennent au sein

de l'environnement de travail, les auteurs ont permis de comprendre la réaction émotionnelle du personnel (Robbins et Judge, 2011). Ces événements renvoient à tout changement de circonstance, à tout ce que l'employé vit et expérimente durant son travail et qui entraîne une réaction affective (Weiss et Cropanzano, 1996). Face aux événements qui surviennent dans le cadre de leur travail, les employés manifestent des émotions (Robbins et Judge, 2011). Parmi ces événements, l'échange avec un client hostile semble affecter les émotions du personnel (Grandey, 2000). Selon la théorie des événements affectifs et le modèle théorique de Grandey (2000), servir un client hostile peut être perçu comme un événement stressant qui crée des réactions émotionnelles et affecte ainsi la stratégie choisie. En effet, Gabriel et Diefendorff (2015) expliquent que le comportement des clients façonne les émotions et les comportements des employés. Face à un client incivil, même si l'employé risque de ressentir une émotion négative, il doit quand même rester positif et arriver à se calmer. Entre ce qu'il ressent et ce qu'il doit montrer, il risque d'y avoir une dissonance (Gabriel et Diefendorff, 2015). Pour faire face à un tel écart d'émotion, ajoutent les auteurs, il doit réguler ses émotions et montrer les émotions positives attendues par son travail. Dans une telle situation, lorsque la source de sa colère est le client, l'employé a plus tendance à truquer ses émotions et adopter ainsi la stratégie de surface (Grandey et *al.*, 2002). Dans une autre recherche menée auprès des téléopérateurs d'un centre d'appel spécialisé dans la gestion des comptes client, Grandey et *al.* (2004, p. 403) « are interested in how call center employees regulate emotions in response to customer aggression, given the demands for friendly service ». Les auteurs ont demandé aux employés de préciser si les échanges difficiles avec les clients étaient une source de stress ou pas. Lorsque les employés ont évalué les comportements des clients comme étant très stressants, ils ont simulé leur émotion et adopté la stratégie de surface (Grandey et *al.*, 2004). Dans ce cas, face aux comportements hostiles des clients, l'employé se sent stressé. Pour cacher son stress et continuer à afficher un sourire, il choisit de masquer ses émotions négatives. À partir de ces recherches, nous supposons que lorsque l'employé perçoit que le client

adopte des comportements stressants, il choisirait plutôt de simuler ses émotions et d'afficher la stratégie de surface (Grandey et *al.*, 2004). Les CSC auraient ainsi un effet positif sur l'adoption de la stratégie de surface et un effet négatif sur celle de profondeur. À partir de ces constats, notre première hypothèse se formule comme suit :

H1 : les CSC sont associés positivement à la stratégie de surface et négativement à la stratégie de profondeur.

3.5. Le travail émotionnel et les comportements de performance

Plusieurs auteurs étudiant le travail émotionnel constatent la rareté des études empiriques ayant fait l'examen du lien entre le travail émotionnel et la performance des employés (Chi et Grandey, 2019; Cossette et Bergeron, 2016; Hülshager et Schewe 2011; Picard et *al.*, 2018). Parmi les quelques recherches examinant cette relation, il y a eu l'étude de l'impact positif du travail émotionnel sur la performance organisationnelle (Hülshager et Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller et *al.*, 2013; Maneotis et *al.*, 2014), sur la performance interpersonnelle qui renvoie aux comportements de sabotage et à la performance affective (Chi et Grandey, 2019) et sur la performance du service à la clientèle (Cossette et Bergeron, 2016; Grandey, 2003; Groth et *al.*, 2009; Maneotis et *al.*, 2014; Picard et *al.*, 2018). Quant à Hülshager et Schewe (2011), ils précisent à partir d'une méta-analyse que les quelques écrits sur le sujet trouvent un lien négatif entre la stratégie de surface et la performance liée à l'exécution des tâches. Ces auteurs expliquent que chaque individu dispose d'un réservoir limité de ressources mentales et l'affichage des émotions non sincères entraînerait un épuisement et une perte de ses ressources mentales. Le recours à la stratégie de surface épuise ses réserves : « these resources are lacking for the performance of other job-related tasks » (Hülshager et Schewe, 2011, p. 364). Selon ces auteurs, la stratégie de surface nuit non seulement aux

employés, mais aussi à la performance de service, puisque tricher sur les émotions montrées perturbe les échanges avec le client. Alors que pour la stratégie de profondeur, les auteurs soutiennent que celle-ci aurait des effets positifs sur la performance au travail (Grandey et Sayre, 2019; Hülshager et Schewe 2011; Humphrey et *al.*, 2015; Mesmer-Magnus et *al.*, 2012). Une telle stratégie faciliterait les interactions entre les individus et améliorerait la performance liée à l'exécution des tâches (Hülshager et Schewe, 2011; Mesmer-Magnus et *al.*, 2012). Chi et Grandey (2019), de leur côté, s'intéressent à la performance interpersonnelle. Ces auteurs étudient les effets des stratégies de surface et de profondeur sur les comportements productifs, à savoir la livraison émotionnelle¹¹. Les auteurs estiment que la stratégie de profondeur aura des effets positifs sur la livraison émotionnelle. Quant à Picard et *al.* (2018), ils se sont intéressés aux effets des stratégies du travail émotionnel sur la performance de service. Une telle performance « repose notamment sur le fait de devoir servir les clients avec le sourire » (Picard et *al.*, 2018, p. 6). Les auteurs s'attendent à ce que la régulation de surface soit négativement associée à la performance de service et la régulation de profondeur soit positivement associée à la performance de service. Dans une autre recherche, Becker et *al.* (2018) se sont intéressés aux effets des stratégies de régulation sur deux types particuliers de comportements « extra-rôle » lesquels sont dirigés vers les collègues, à savoir celui de l'écoute et celui d'aide dirigés vers les collègues. À partir de leur étude menée sur deux populations différentes (l'une est composée d'étudiants et l'autre d'infirmières), les auteurs ont étudié le rôle médiateur du soutien de l'équipe dans la relation entre la stratégie de profondeur et ces comportements de citoyenneté organisationnelle. Quant à Groth et *al.* (2009), ils confirment que la stratégie de profondeur aurait un impact positif sur les comportements dirigés vers le client, lesquels permettent de répondre

¹¹ « La livraison émotionnelle se réfère à la mesure dans laquelle les expositions émotionnelles des employés satisfont ou dépassent les normes de service attendues » (Chi et Grandey, 2019, p. 675, traduction libre). Chi, N. W., et Grandey, A. A. (2019). Emotional labor predicts service performance depending on activation and inhibition regulatory fit. *Journal of Management*, 45(2), 673-700.

à ses attentes. À travers l'expression sincère des émotions, une telle stratégie reflète ainsi l'intérêt porté aux clients et le désir de le satisfaire. Ressentir des émotions positives permet de voir que l'employé est suffisamment intéressé et motivé pour adopter les comportements positifs dirigés vers le client. Certes, Groth et *al.* (2009) s'intéressent à l'orientation client, mais ils la définissent comme l'ensemble des attitudes et des comportements dirigés vers le client. Ils mesurent leur concept à partir des échelles de mesure des traits de surface de Brown et *al.* (2002). En plus de cet amalgame dans les définitions, les recherches antérieures s'intéressent aux comportements de performance liés à la tâche et aux émotions (Mesmer-Magnus et *al.*, 2012). Elles ne permettent pas de comprendre comment le travail émotionnel permet d'atteindre réellement les comportements orientés vers le client.

3.6. Le rôle médiateur du travail émotionnel

Nous allons étudier et mesurer, en situation de stress, les effets du travail émotionnel sur les comportements orientés client. De telles situations stressantes permettraient « to account for the relationship of emotional labor with well-being and performance, although this issue has not yet been investigated ex-haustively » (Hülshager et Schewe, 2011, p. 379). En raison de l'absence de recherche sur le sujet, nous nous sommes tournés vers celles qui ont exposé le rôle médiateur du travail émotionnel sur les comportements positifs du personnel. Parmi elles, la recherche de Kiffin-Petersen et *al.* (2011), qui à partir du modèle théorique de Grandey (2000), a étudié l'effet médiateur des stratégies de surface et de profondeur sur la relation entre les différences personnelles et l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle. À partir de ce modèle, les auteurs supposent que les employés qui choisissent une stratégie de profondeur ont des intentions positives envers l'organisation, ce qui suggère qu'ils peuvent également avoir plus de comportements discrétionnaires (Kiffin-Petersen et *al.*, 2011). Parallèlement, le recours à une stratégie de surface entraînerait une dépense en énergie plus grande, laissant moins de

ressources pour adopter des comportements prosociaux. Les stratégies de surface ou de profondeur seraient ainsi des médiateurs facilitant l'adoption de comportements prosociaux en général. En nous appuyant sur ces recherches, nous supposons que les deux stratégies de régulation (surface et profondeur) seraient des médiateurs de la relation entre les CSC et les comportements orientés client. Face à un client stressant, l'employé aurait plus tendance à opter pour la stratégie de surface (Grandey et *al.*, 2004) et ainsi à limiter l'adoption de comportements prosociaux au strict minimum (Kiffin-Petersen et *al.*, 2011; Shao et Skarlicki, 2014). Pour comprendre ces relations, nous nous sommes tournés vers la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2001). Celle-ci soutient que chaque individu évolue dans un environnement changeant où il doit gagner, garder et développer les ressources dont il dispose pour accomplir son travail (Hobfoll, 2001). Plusieurs auteurs ont eu recours à cette théorie pour expliquer la réaction du personnel face à une situation stressante (König et *al.*, 2010; Trougakos et *al.*, 2015). Shao et Skarlicki (2014) expliquent que chaque employé dispose d'un capital de ressources avec lequel il aborde sa journée de travail. Pour servir au mieux le client, l'employé doit investir des ressources pour utiliser les stratégies de surface ou de profondeur (Brotheridge et Lee, 2002) et faire encore plus d'efforts pour adopter des comportements altruistes et d'aide envers le client (Trougakos et *al.*, 2015). En plus des ressources dépensées pour servir le client, Sliter et *al.* (2010) expliquent que les ressources peuvent aussi être perdues chaque jour lors d'un échange avec un client impoli. Cette perte de ressources affecte négativement les caractéristiques personnelles de chacun et pourrait réduire leur enthousiasme au travail (Hobfoll, 1998). Pour se protéger contre cette situation stressante et éviter de perdre davantage de ressources, les employés deviennent prudents et risquent de réduire leurs efforts pour effectuer leur travail. Ils préféreraient ainsi simuler leurs émotions (Sliter et *al.*, 2010): « they are very likely to also reduce investments in any type of contextual performance, such as OCB. » (König et *al.*, 2010, p. 233). Épuisé par son travail, l'employé aurait moins tendance à adopter des comportements

prosociaux (Trougakos et *al.*, 2015). Il risque, en effet, de refuser de perdre davantage de ressources en adoptant les comportements orientés client (Shao et Skarlicki, 2014).

À partir du modèle théorique de Grandey (2000) et de la théorie de la conservation des ressources, nous supposons que le comportement stressant du client est positivement lié à l'adoption de la stratégie de surface et négativement relié à l'adoption par le personnel des comportements orientés client. En réponse aux CSC, l'employé perçoit que le client est source de stress. Pour y faire face, il aurait tendance à simuler ses émotions en affichant la stratégie de surface. Choisir de masquer ses émotions va avoir un effet sur les comportements de l'employé. Celui-ci aurait moins tendance à adopter les comportements orientés client.

En ce qui concerne la stratégie de profondeur, nous supposons que les CSC devraient affecter négativement la stratégie de profondeur, laquelle affecterait à son tour l'adoption des comportements orientés client. Comme déjà mentionné, les recherches antérieures soutiennent qu'une telle stratégie aurait des effets positifs sur les comportements de performance du personnel (Groth et *al.*, 2009; Hülshager et Schewe, 2011). Les auteurs expliquent que l'expression des émotions sincères permet de voir que l'employé prête attention aux clients et qu'il est motivé pour répondre au mieux à ses besoins, et ce, en adoptant des comportements orientés client. Même si la stratégie de profondeur semble faciliter les échanges entre l'employé et le client (Hülshager et Schewe, 2011), nous serions à même de penser qu'interagir avec des clients stressants affecterait cette relation. Dormann et Zapf (2004) soutiennent que les comportements illégitimes, inacceptables et irréalisables des clients peuvent avoir des effets négatifs sur l'employé. En effet, interagir avec des clients ayant de tels comportements risque d'affecter négativement les émotions de l'employé. Stressé, il risque de simuler ses émotions et de ne pas opter pour la stratégie de profondeur, ce

qui risque à son tour d'affecter négativement l'adoption des comportements orientés client. Ces résultats théoriques nous amènent à formuler nos hypothèses comme suit :

H2a : la stratégie de surface agit comme variable médiatrice dans la relation entre les CSC et les comportements orientés client

H2b : la stratégie de profondeur agit comme variable médiatrice dans la relation entre les CSC et les comportements orientés client.

3.7. Méthodologie

3.8. Échantillon

La collecte des données a été effectuée auprès des téléopérateurs de différents centres d'appel implantés en Tunisie. Grâce à ses infrastructures avant-gardistes en matière de télécommunication, aux faibles coûts de communication et de la main-d'œuvre moins coûteuse comparativement aux pays européens et au fait que cette main-d'œuvre est francophone et diplômée, la Tunisie attire de plus en plus de centres d'appels européens (Robinot, 2012). Au moment de l'étude, on comptait plus de 364 centres d'appels faisant travailler plus de 22 000 employés (Galtier, 2016). Pour toucher le plus grand nombre de téléopérateurs répartis sur tout le pays, nous avons opté pour une méthode économique et rapide (Semaan, 2010), à savoir celle de l'effet boule de neige. « To estimate the prevalence of [...], traits or behaviours in particular social groups or even in the entire society », certains auteurs proposent de recourir à cette méthode (Rocha et al., 2017, p. 99). Pour ce faire, à partir de notre réseau de connaissances, nous avons pu identifier et contacter cinq personnes d'une façon non aléatoire. Ces personnes cibles ont invité les téléopérateurs de leur réseau « qui à leur tour sont devenus participant et recruteurs » (Semaan, 2010, p. 65). En plus de notre

réseau de contacts, nous avons fait passer notre questionnaire en ligne au moyen des réseaux sociaux (ex. Facebook). Sur les 310 questionnaires reçus, 202 étaient complétés et utilisables. L'échantillon de convenance obtenu est composé de 72 % de femme et 28 % hommes. En moyenne, ils sont âgés de 30 ans et leur ancienneté est de 4,5 ans. 85 % travaillent à temps plein et 15 % à temps partiel.

3.9. Mesures

Pour construire notre questionnaire et le distribuer dans la langue française aux employés tunisiens, la méthode de rétro-translation a été utilisée. Grâce à un traducteur indépendant, nous avons vérifié la concordance de notre outil de mesures avec les items originaux. Tous les items utilisés pour ce questionnaire sont présentés dans l'annexe B (voir tableau 3.3).

Les Comportements stressants provenant du client ont été mesurés par l'échelle de Domann et Zapf (2004). Au total, nous avons utilisé l'échelle complète développée par les auteurs, composée de 21 items, par exemple : « nos clients ne comprennent pas que nous devons respecter certaines règles ». Les items sont évalués à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq ancrages, soit 1- « tout à fait faux » à 5- « tout à fait vrai ».

Le travail émotionnel : pour la stratégie de surface, nous avons retenu la mesure auto-rapportée tirée de l'Emotional Labour Scale (Brotheridge et Lee, 2003). Parmi les 6 items utilisés, on retrouve : « je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les clients ». La stratégie de profondeur est mesurée par l'échelle de l'Emotional Regulation Questionnaire (John et Gross, 2004), composée de 6 items. Un exemple des items utilisés : « Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation ». Ils sont évalués à l'aide d'une échelle de

type Likert à cinq ancrages, soit 1- « jamais » à 5- « toujours ». Nous avons retenu les items dont le loading factoriel est le plus élevé.

Les comportements dirigés vers le client (COC) ont été mesurés par l'échelle complète de Bettencourt et Brown (1997). Parmi les 5 items la composant, on retrouve « j'aide les clients qui rencontrent un problème au-delà de ce qui est attendu ou requis ». Les items ont été évalués à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq ancrages, soit 1 — « fortement en désaccord » à 5 — « fortement en accord ».

3.10. Analyses statistiques

Suivant les recommandations d'Anderson et Gerbing (1988), nous avons premièrement vérifié que les construits de notre étude étaient bien distincts. Pour cela, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire en utilisant AMOS 25. Deuxièmement, nous avons testé nos hypothèses en utilisant la modélisation par équation structurelle. En ce qui concerne les variables de contrôle, comme les recherches antérieures sur les comportements de performance, les analyses ont été effectuées en contrôlant l'effet de l'âge, du sexe, de l'ancienneté et du statut d'emploi (temporaire ou permanent) (Raub et Liao, 2012).

Le tableau 3.1. présente les statistiques descriptives et les résultats corrélationnels pour les variables à l'étude. Il présente également les indices de fiabilité (α) des construits.

Tableau 3. 1 Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age	30.27	4.90	-							
2. Sexe ⁱ	1.28	.45	-.07	-						
3. Statut ⁱⁱ	1.26	.64	-.08	.05	-					
4. Ancienneté	56.65	37.33	.47**	-.053	-.11	-				
5. COC	3.76	.79	.06	-.04	.02	-.04	(.86)			
6. Stratégie de profondeur	3.87	.78	.004	-.007	.06	.07	.28**	(.83)		
7. Stratégie de surface	2.97	.91	-.14*	.05	.09	.03	-.09	-.11	(.72)	
8. CSC	3.57	.73	.09	-.13	.01	-.08	.04	-.16*	.23**	(.89)

N=202. ** p < .01, * p < .05

Les indices de fidélité des construits sont présentés sur la diagonale et entre parenthèses

ⁱ 1=femme et 2=homme, ⁱⁱ 1=temps plein et 2=temps partiel.

COC = comportements orientés client, CSC= comportements stressants du client

3.11. Analyse factorielle confirmatoire

Nous avons procédé à une série d'analyses factorielles confirmatoires pour vérifier la validité des échelles de mesure des variables clés de notre étude. Pour cela, nous avons comparé les modèles à l'aide du test de chi-carré et de plusieurs indices, à savoir le RMSEA, le TLI, le GFI et le CFI. Tout d'abord, les résultats d'adéquation aux données de notre modèle théorique à 4 facteurs (M0) sont les suivants : $\chi^2(242) = 406$, $p < .001$, GFI=.853. TLI=.912, CFI=.923 et RMSEA=.058. Selon ces résultats, le modèle à 4 facteurs présente une structure factorielle satisfaisante. Afin de nous assurer de la validité discriminante des échelles de mesure, nous avons comparé notre modèle avec trois modèles alternatifs. Pour le premier modèle alternatif (M1), nous

avons fusionné les deux stratégies du travail émotionnel. Pour le deuxième modèle (M2), nous avons fusionné les deux stratégies et les comportements « extra-rôle » en un seul facteur. Pour le dernier modèle (M3), nous avons fusionné tous les indicateurs en un seul facteur. Les résultats des AFC sont présentés dans le tableau 3.2. Les tests de différences de chi-carré démontrent que notre modèle à 4 facteurs est supérieur aux modèles alternatifs à un, deux ou trois facteurs.

Tableau 3. 2 Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Modèles	χ^2	DL	Modèles comparés	$\Delta\chi^2$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
M0-Modèle théorique à 4 facteurs	406	242	-	-	.85	.91	.92	.06
M1-Modèle à 3 facteurs, fusion des deux stratégies du travail émotionnel	693	245	M1vs. M0	287*	.75	.76	.79	.09
M2-Modèle à 2 facteurs, fusion des deux stratégies et des comportements OC	845.4	247	M2vs. M0	439.4*	.72	.68	.72	.11
M3-Modèle à 1 facteur	1137.5	248	M3vs. M0	731.5*	.64	.53	.58	.13

Note. *N.* (individus) = 202. * $p < .001$

χ^2 est le chi-carré du modèle ; Δ dF pour M1, M2, et M3 = 3,5 et 6, respectivement. GFI = indice de qualité de l'ajustement ; TLI = indice de Tucker-Lewis ; CFI = indice d'ajustement comparatif ; RMSEA = erreur approximative de la moyenne de la racine carrée.

3.12. Modèle d'équations structurelles

Pour tester nos hypothèses, nous avons effectué une modélisation par équations structurelles. Les résultats de ces analyses montrent que notre modèle théorique offre un bon ajustement aux données ($\chi^2[320]=442.5$, CFI=.944, TLI=.943, GFI=.866 et RMSEA=.044). Toutes les relations proposées sont significatives à l'exception de la relation entre la stratégie de surface et les comportements orientés client. Nos résultats confirment ainsi l'hypothèse H1 qui stipule que les CSC affectent

positivement le recours à la stratégie de surface et négativement le recours à la stratégie de profondeur, mais viennent cependant infirmer l'hypothèse H2a, à savoir que la stratégie de surface joue un rôle médiateur dans la relation entre les comportements stressants des clients et les COC. Pour les variables de contrôle, seuls l'âge et l'ancienneté sont significativement associés à la stratégie de surface. Pour vérifier notre hypothèse H2b associée au rôle médiateur de la stratégie de profondeur, nous avons comparé notre modèle hypothétique à un modèle alternatif de médiation partielle, dans lequel un lien direct a été ajouté entre les comportements stressants et les comportements orientés client ($\chi^2[319]=440.5$, CFI=.944, TLI=.934, GFI=.830 et RMSEA=.044). Nous constatons que ce deuxième modèle alternatif n'est pas significativement meilleur à notre modèle hypothétique ($\Delta \chi^2[1]=2$, $p<.01$). Nous retenons donc notre hypothèse de médiation totale. La figure 2 représente les coefficients normalisés pour chacune des relations significatives du modèle.

Pour tester l'importance de l'effet indirect des comportements stressants à travers la stratégie de profondeur, nous avons eu recours au bootstrap et avons utilisé la méthode des biais corrigés en effectuant 1000 répliques avec un intervalle de confiance à 95 % (Preacher et Hayes, 2008). Les résultats montrent un effet indirect des CSC sur les comportements orientés client ($\beta = -.121$; $-.271$ - $-.121$; $p<.05$), apportant ainsi un soutien à l'hypothèse H2b.

3.13. Discussion

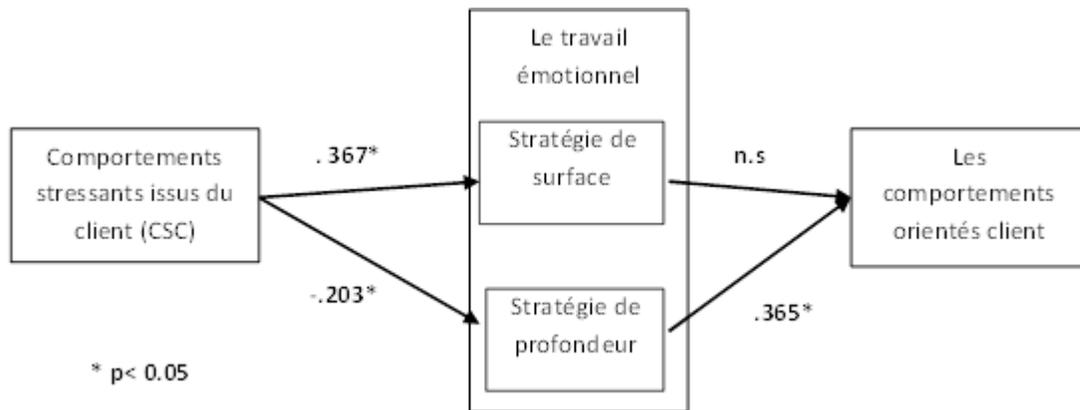


Figure 3. 1 Coefficients standardisés du modèle hypothétique de l'article 2

En raison de la rareté des recherches à avoir mis à jour empiriquement les effets des événements stressants sur les émotions et les comportements de performance des employés de contact, notre recherche avait pour objectif d'évaluer l'influence des comportements stressants du client (CSC) sur les deux stratégies de régulation des émotions et sur les comportements orientés client des téléopérateurs. Dans l'ensemble, nos résultats ont confirmé l'impact des comportements stressants sur les stratégies de régulation. Ces résultats sont conformes à la théorie des événements affectifs, selon laquelle servir un client hostile est perçu comme un événement stressant qui affecterait la stratégie à adopter. La relation entre les CSC et la stratégie de surface est positive, alors que celle entre les CSC et la stratégie de profondeur est négative. Lorsque les comportements des clients sont perçus comme stressants, l'employé a tendance à porter un masque et à simuler ses émotions, et ce, en adoptant la stratégie de surface (Hochschild, 1983). Il a moins tendance à changer son état d'esprit pour ressentir les émotions positives à afficher. Nos résultats ont également confirmé le rôle médiateur de la stratégie de profondeur dans la relation entre les CSC et les comportements de performance. En percevant que le client est stressant, l'employé

choisirait moins la stratégie de profondeur, ce qui aurait pour effet de réduire l'adoption des comportements orientés client.

La relation trouvée entre la stratégie de profondeur et les comportements orientés client suggère que lorsque les employés décident de ne pas manifester des émotions sincères, ils sont moins disposés à adopter ces comportements positifs. Afficher des émotions positives non sincères démontre que l'employé est suffisamment désintéressé pour pouvoir répondre aux besoins du client. Ces résultats corroborent les recherches antérieures qui soutiennent que la stratégie de profondeur a des effets sur la performance au travail (Grandey, 2000; Groth et *al.*, 2009; Hülshager et Schewe, 2011). Bien que les recherches antérieures soutiennent le lien négatif entre la stratégie de surface et les comportements de performance, nos résultats n'ont pas confirmé cette relation.

3.14. Implications théoriques

Notre recherche contribue à la littérature de plusieurs façons. Premièrement, bien que les recherches antérieures aient généralement postulé que le travail émotionnel est source de stress, notre recherche est la première à développer et tester un modèle théorique qui s'intéresse à différents comportements négatifs du client et à leur impact sur les émotions et les comportements positifs des employés. Nos résultats démontrent ainsi que les CSC ont un impact réel sur les stratégies de surface et de profondeur et les comportements orientés client de l'employé. Deuxièmement, les chercheurs spécialistes du travail émotionnel ont toujours voulu comprendre comment le travail émotionnel affecte la performance du personnel (Chi et Grandey, 2019). Même si la majorité des recherches antérieures ont affirmé que le travail émotionnel affecte les attitudes (Cossette et Hess, 2015; Grandey, 2000), les comportements déviants (Grandey et Melloy, 2017) et les collègues (Deng et *al.*,

2017), aucune recherche ne s'est intéressée aux comportements orientés client. Notre travail a pu montrer l'effet médiateur de la stratégie de profondeur sur la relation entre les comportements négatifs des clients et les comportements orientés client. Nous avons ainsi trouvé que, face à des clients stressants, le recours à la stratégie de profondeur affecte l'adoption de ces comportements prosociaux. Nos résultats permettent de montrer l'importance des stratégies de régulation dans l'adoption des comportements de performance, en situation de stress.

3.15. Implications managériales

Pour faire face aux situations stressantes, les gestionnaires en général, particulièrement ceux en ressources humaines devaient lors du recrutement voir comment le futur employé réagirait à des clients violents. Cossette et Bergeron (2016) proposent de recourir aux tests psychométriques et aux entrevues comportementales. Ces méthodes pourraient renseigner les gestionnaires sur les prédispositions des candidats à résoudre les échanges conflictuels et les comportements adoptés en situation de stress. Par le biais des mises en situation, le recruteur pourrait vérifier comment le futur employé ferait face aux CSC et quelle stratégie il adopterait. En plus de recruter les employés les plus aptes à faire face aux situations stressantes, les gestionnaires des ressources humaines devraient mettre en place des pratiques de gestion qui protégeraient les membres de l'entreprise. Par exemple, les programmes de formation permettraient d'aider et de préparer les employés à mieux gérer leurs émotions quand ils traitent avec des clients difficiles et surtout résister à l'envie de se venger (Brotheridge et Grandey, 2002; Grandey, 2000; Reynolds et Harris, 2006; Skarlicki et *al.*, 2008). La formation permettrait ainsi de faire face aux comportements négatifs et d'adopter une posture positive envers le client. Elle aiderait surtout le personnel à apprendre à comment faire face aux situations inhabituelles, à communiquer, garder son calme, ne pas prendre les attaques du client personnellement et essayer de gérer au mieux le conflit (Albert, 1995). Pour ce faire,

Skarlicki et al. (2008, p. 1345) estiment qu'il serait intéressant de mettre en place ce qu'ils notifient ainsi : «debriefing sessions with front-line workers where employees are encouraged to openly share their experiences and their successes and failures with unfair customers they have encountered ». Zapf (2002, p. 246), de son côté, propose de former les employés à *l'art du détachement concerné* (« art of detached concern »). Un tel détachement suppose qu'il y a une neutralité des émotions internes et en même temps, un affichage externe modéré des émotions. Un tel détachement dans l'exercice de son activité peut conduire l'employé à prendre ses distances et maintenir en toutes circonstances une émotion normalisée : toujours respectueuse du client, même si leurs émotions internes sont différentes. Toujours dans la continuité de ces pratiques, comme proposés par Sliter et al. (2010), nous pensons que les organisations devraient prendre soin de leur personnel, et ce, en accordant plus d'importance à leurs besoins émotionnels. Pour les aider à faire face aux situations stressantes, les gestionnaires pourraient proposer des programmes de gestion du stress. Certains auteurs proposent aux employés stressés de prendre une pause, et ce, pour leur permettre de décompresser, de s'isoler et reprendre leur esprit avant de reprendre le travail (Sonntag et Zijlstra, 2006; Van Hoorebeke, 2005). Offrir une courte pause aux employés ayant interagi avec un client particulièrement incivil, permettrait d'aider l'employé à récupérer les ressources qui ont été perdues à travers la régulation des émotions. Toutes ces méthodes ont le même objectif : instaurer un climat de travail agréable propice à l'épanouissement du personnel et permettre de réduire les sources de stress.

3.16. Limites et avenues de recherches futures

Malgré la pertinence des résultats obtenus, notre recherche présente un certain nombre de limites que nous devons adresser. Pour chacune de ces limites, nous proposons des pistes de recherches futures. Premièrement, nous avons opté pour un échantillonnage de convenance pour recruter nos répondants. Un tel échantillon

risque de ne pas être représentatif de l'ensemble de la population des téléopérateurs tunisiens. Les résultats obtenus ne sont donc pas généralisables. Il y a lieu de redistribuer notre questionnaire à des téléopérateurs de différents centres d'appel et vérifier si les mêmes résultats sont obtenus. Deuxièmement, les CSC et le travail émotionnel ont été mesurés à partir des échelles réduites et non pas des échelles entières proposées par les auteurs. Bien que les chercheurs ont souvent recours aux échelles écourtées, il serait intéressant de refaire l'étude en utilisant des échelles de mesure complètes. Le troisième biais est relatif à la désirabilité sociale. Il se peut que les répondants aient répondu aux questions dans le but de montrer une image positive d'eux-mêmes. Pour pallier cette limite, il serait intéressant de multiplier les sources : mesurer les CSC et les stratégies de régulation par l'employé et les comportements positifs par le supérieur, par exemple. Il est possible également de recourir à un devis longitudinal pour établir des liens de causalité entre les variables étudiées. Quatrièmement, même si notre étude démontre que les CSC affectent le travail émotionnel lequel affecte à son tour les comportements orientés client, d'autres recherches seraient nécessaires pour identifier les variables modératrices pouvant affecter cette relation. Selon certains auteurs, les facteurs individuels pourraient affecter la stratégie affichée (Chi et Grandey, 2019; Grandey et Melloy, 2017). Un employé extraverti, ouvert et aimable aurait plus tendance à opter pour la stratégie de profondeur (Chi et Grandey, 2019). Les auteurs expliquent que l'employé qui dispose de ces traits de personnalité serait plus enclin à faire face aux situations stressantes, contrairement à l'employé introverti, renfermé sur lui-même, qui aurait plus de difficulté à gérer les situations difficiles et à continuer à bien faire son travail. Une cinquième limite de l'étude est relative à la population étudiée. Nous avons choisi les téléopérateurs, car leur travail est de nature stressante et ils sont souvent confrontés à des clients difficiles à gérer. Certes, l'emploi de téléopérateur a souvent été étudié dans les recherches sur le travail émotionnel, toutefois ce type d'emploi, rappellent Grandey et *al.* (2004) correspond uniquement à une interaction de voix à voix avec le client. Ce type d'interaction ne

permet pas aux clients d'agresser physiquement l'employé. Il serait pertinent de tester notre modèle dans un emploi de service qui nécessite le face à face, pour pouvoir étudier ce type d'agression et comparer ainsi le niveau de stress de ces deux emplois et leur effet sur le travail émotionnel. Un autre point concerne les facteurs organisationnels qui pourraient affecter la relation étudiée. En raison de la rareté des recherches sur les effets des pratiques de management sur le travail émotionnel (Grandey et Melloy, 2017), il serait pertinent de s'y intéresser davantage et d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui joueraient ici un rôle clé. Les pratiques de formation, d'évaluation et de récompense des employés permettraient de les aider à accomplir leur travail tout en respectant les règles organisationnelles (Grandey et Melloy, 2017; Grandey et Sayre, 2019). L'employé serait ainsi mieux outillé pour faire face aux comportements stressants du client. Il serait en mesure d'anticiper ce genre de comportement et d'y faire face. Pour finir, comme la majorité des recherches, nous avons fait le choix d'étudier deux stratégies de régulation des émotions (Becker et *al.*, 2018; Grandey et *al.*, 2019; Grandey et Sayre, 2019). À partir du nouveau modèle théorique de Grandey et Melloy (2017), les auteurs confirment qu'une nouvelle stratégie semblerait intéressante à intégrer, à savoir la stratégie authentique. Il serait pertinent de vérifier dans de nouvelles recherches l'impact des CSC sur les trois stratégies : de surface, de profondeur et authentique.

3.17. Conclusion

De nos jours, pour demeurer compétitive en matière de service à la clientèle, les entreprises de service doivent comprendre comment les événements stressants influencent la réaction émotionnelle et comportementale de leur employé. Dans cette optique, notre recherche a permis de mieux comprendre le rôle que jouent les comportements stressants des clients sur le travail émotionnel et la performance « extra-rôle » des employés. Dans l'ensemble, notre étude confirme le besoin de

s'intéresser davantage aux effets des événements stressants sur la réaction du personnel. Elle souligne ainsi l'importance de poursuivre les recherches pour mieux comprendre la façon dont l'employé régule ses émotions et façonne ses comportements face aux clients adoptant des comportements négatifs.

RÉFÉRENCES - ARTICLE 2

- Albert, E. (1995). *Guide de la gestion du stress*. City et York, York production.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., et Groth, M. (2010). In good or bad faith? Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23, 1-15.
- Allen, J. A., Diefendorff, J. M., et Ma, Y. (2013). Differences in emotional labor across cultures: A comparison of chinese and U.S. service workers. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 21-35.
- Anderson, J. C., et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aytac, S., et Aytac, M. (2017). Customer-related stressors and effects on burnout: A study in Turkey. Dans R. H. M. Goosens (dir.), *Advances in Social & Occupational Ergonomics* (p. 227-233). Springer, Cham.
- Becker, W. J., Cropanzano, R., Van Wagoner, P., et Keplinger, K. (2018). Emotional Labor Within Teams: Outcomes of Individual and Peer Emotional Labor on Perceived Team Support, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 43(1), 38-71.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Brotheridge, C. M., et Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of « People Work ». *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., et Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.

- Brotheridge, C. M., et Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-79.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, T. D., et Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Chi, N. W., et Grandey, A. A. (2019). Emotional labor predicts service performance depending on activation and inhibition regulatory fit. *Journal of Management*, 45(2), 673-700.
- Cossette, M., et Bergeron, M. (2016). Stratégies pour servir avec le sourire : Effet des orientations clients et impacts sur la performance de service. *Humain et organisation*, 2(1), 1-8.
- Cossette, M., et Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour?. *Revue européenne de Psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(2), 71-82.
- Deng, H., Walter, F., Lam, C. K., et Zhao, H. H. (2017). Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: à ressource déplétion perspective. *Personnel Psychology*. 70(2), 469-502.
- Dormann, C., Brod, S., et Engler, S. (2017). Demographic Change and Job Satisfaction in Service Industries-The Role of Age and Gender on the Effects of Customer-Related Social Stressors on Affective Well-Being. *SMR-Journal of Service Management Research*, 1(1), 57-70.
- Dormann, C., et Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Dudenhöffer, S., et Dormann, C. (2013). Customer-related social stressors and service providers' affective reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 520-539.
- Dudenhöffer, S., et Dormann, C. (2015). Customer-Related Social Stressors. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 165-181.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., et Greguras, G. J. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100, 863-879.

- Gabriel, A. S., et Diefendorff, J. M. (2015). Emotional labor dynamics: A momentary approach. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1804-1825.
- Galtier, M. (2016). Centres d'appels : la Tunisie décroche. Récupéré de https://www.liberation.fr/futurs/2016/08/14/centres-d-appels-la-tunisie-decroche_1472393
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., et Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., et Diamond, J. A. (2010). Interactions with the public : Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 338-350.
- 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, 397-418.
- Grandey, A. A., Frone, M. R., Melloy, R. C., et Sayre, G. M. (2019). When are fakers also drinkers? A self-control view of emotional labor and alcohol consumption among US service workers. *Journal of occupational health psychology*. 1-16.
- Grandey, A. A., et Gabriel, A. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1-59.
- Grandey, A. A., Kern, J. H. et Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders : comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Grandey, A. A., et Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 407-422.

- Grandey, A. A., et Sayre, G. M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131–137.
- Grandey, A. A., Tam, A. P., et Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and emotion*, 26(1), 31-55.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., et Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1227-1242.
- Groth, M., et Grandey, A. A. (2012). From bad to worse: Negative échange spiral in employée-customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208-233.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T. H., et Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Harris, L. C., et Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6, 144-161.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: the psychology and philosophy of stress*. New York : Plenum.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. University of California press.
- Hülshager, U, R., et Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., et Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- Hur, W, -M., Moon, T, -W., et Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job

- satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 1-34.
- Judge, T. A., et Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., et Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others ? A multilevel experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- John, O. P., et Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation : personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72, 1301-1333.
- Karatepe, O. M., et Anumbose Nkendong, R. (2014). The relationship between customer-related social stressors and job outcomes: the mediating role of emotional exhaustion. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 414-426.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., et Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50, 43-48.
- Kim, T. T., Paek, S., Choi, C. H., et Lee, G. (2012). Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional exhaustion, and service recovery performance: customer orientation as a moderator. *Service Business*, 6(4), 503-526
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Longs, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., et Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47-90.
- König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., et Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity–job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231-247.
- Maneotis, S. M., Grandey, A., et Krauss, A. D. (2014). Understanding the “why” as well as the “how”: service performance is a function of prosocial motives and emotional labor. *Human Performance*, 27, 1-18.

- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., et Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: à discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53.
- Morris, A., et Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., et Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., et Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of marketing*, 69(2), 130-143.
- Picard, K., Cossette, M., et Morin, D. (2018). Servir les clients avec le sourire : Source d'épuisement ou de performance chez les employés de centres d'appels ? *Canadien Journal of administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 1-16.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Raub, S., et Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651-667.
- Reynolds, K. L., et Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14, 95-111.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Comportements Organisationnels*, Pearson Éducation France-14^e Éd.
- Robinot, C. (2012). Les centres d'appels délocalisés en Tunisie. Consulté 1 janvier 2017. Récupéré de <https://fresques.ina.fr/jalons/fiche-media/InaEdu05081/les-centres-d-appels-delocalises-en-tunisie.html>
- Rocha, L. E., Thorson, A. E., Lambiotte, R., et Liljeros, F. (2017). Respondent-driven sampling bias induced by community structure and response rates in social

- networks. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 180(1), 99-118.
- Saxe, R., et Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale a mesure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19, 343-351.
- Semaan, S. (2010). Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 60-75.
- Shao, R., et Skarlicki, D. P. (2014). Service employees' reactions to mistreatment by customers: A comparison between North America and East Asia. *Personnel Psychology*, 67(1), 23-59.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., et McInnerney, J. (2010). How rude! emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Sliter, M., et Jones, M. (2016). A qualitative and quantitative examination of the antecedents of customer incivility. *Journal of occupational health psychology*, 21(2), 208-219.
- Skarlicki, D.P., Van Jaarsveld, D.D., Walker, D.D. (2008). Getting Even for Customer Mistreatment: The Role of Moral Identity in the Relationship Between Customer Interpersonal Injustice and Employee Sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335–1347.
- Sonnentag, S., et Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330-350.
- Stock, R. M., et Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Academy of Marketing Science Journal*, 33, 536-552.
- Taylor, S. G., Griffith, M. D., Vadera, A. K., Folger, R., et Letwin, C. R. (2019). Breaking the cycle of abusive supervision: How disidentification and moral identity help the trickle-down change course. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 164-182.
- 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), 55-73.

- Tracy, S. (2009). *Managing burnout and moving toward employee engagement: A critical literature review and communicative approach toward reinvigorating the study of stress at work*. Dans P. Lutgen-Sandvik et B. Davenport Sypher (dir.), *The destructive side of organizational communication: Processes, consequences and constructive ways of organizing* (p. 77-98). New York : Routledge.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., et Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100, 227-236.
- Van Hoorebeke, D. (2005). *Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnent*. Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel volume 1 contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (p. 223-252). De bock.
- Weiss, H., et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., et Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.
- Zhang, C., Mayer, D. M., et Hwang, E. (2018). More Is Less: Learning But Not Relaxing Buffers Deviance Under Job Stressors. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 123-136.
- Zhang, R., Redfern, K., Newman, M. A., et Ferreira-Meyers, K. (2016). If You Are Emotionally Intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3), 260-271.

CHAPITRE IV

ARTICLE 3

LE CAPITAL PSYCHOLOGIQUE ET L'AMBIGUÏTÉ DE RÔLE : LEURS EFFETS SUR LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DE SERVICE DES EMPLOYÉS DE BIBLIOTHÈQUE

Nous avons voulu comprendre l'impact du capital psychologique dans l'adoption des comportements orientés client à partir d'un échantillon composé de 108 employés de bibliothèques québécoises et 18 membres de leurs équipes d'encadrement. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, examiné l'effet médiateur de l'attitude orientée client sur cette relation. Dans un deuxième temps, nous avons vérifié le rôle modérateur de l'ambiguïté de rôle sur ce qui relie les attitudes et les comportements orientés client. Les résultats obtenus indiquent que le capital psychologique a un effet direct sur l'adoption des comportements orientés client et que l'attitude orientée client est un médiateur de cette relation. De ce fait, les ressources psychologiques des employés des bibliothèques affectent leur attitude et leurs comportements de performance au travail.

Mots-clés : capital psychologique, attitude orientée client, comportements orientés client et ambiguïté de rôle.

4.1. Introduction

Dans l'ère du numérique et du développement des réseaux, les bibliothèques traditionnelles se sont modernisées et ne représentent plus uniquement un lieu où l'on consulte et emprunte des livres. Désormais, les usagers peuvent parler, boire et manger, participer à des activités sociales, écouter de la musique, visionner des films. Ces nouveaux espaces publics sont appelés : « bibliothèques de 3^e lieu » (Waty, 2014; Servet, 2010). Le concept de 3^e lieu, développé par Oldenburg (1999), renvoie à un lieu de rassemblement informel public avec une ambiance conviviale, joyeuse et familiale. La bibliothèque de 3^e lieu représente ainsi un espace social accessible à tous, qui favorise l'interaction et l'échange entre les différents membres (Black, 2008; Servet, 2010; Waty, 2014). Elle accorde surtout une attention particulière à l'aménagement des espaces, qui devrait favoriser « le vivre ensemble », la création de liens sociaux et offrir les ressources nécessaires aux différents services offerts (Fadaili, 2016). La bibliothèque de 3^e lieu, dans la même perspective que le marketing de service, a adopté un modèle basé sur l'expérience de l'utilisateur pour pouvoir se renouveler, répondre à ses nouveaux objectifs, comprendre et satisfaire leurs attentes (Fadaili, 2012; Servet, 2010; Waty, 2014). Comme les usagers sont « au centre de toutes les préoccupations », la bibliothèque est tenue d'améliorer leur expérience et de leur fournir un service de qualité (Labbé et *al.*, 2017; Labbé et *al.*, 2018, p. 40; Orayo et *al.*, 2019). Pour répondre à ce nouveau contexte de service, ses employés sont amenés à renouveler leurs compétences pour être en mesure d'assurer leurs nouveaux rôles et répondre aux demandes variées et plus complexes de l'utilisateur (Gilbert, 2010). C'est ainsi que les employés de bibliothèque, comme les employés de contact, sont tenus d'adopter des comportements de service que les auteurs présentent comme « orientés clients »¹² (Asadi et *al.*, 2011; Bettencourt et *al.*, 2001; Peng et *al.*, 2010). Ces comportements ont pour objectifs de répondre aux besoins des clients, ici

¹² Dans cet article, nous utilisons indifféremment le mot comportement de service et comportement orienté client, pour parler des comportements qui répondent aux besoins des usagers.

les usagers, et de leur garantir une prestation de qualité (Bowen, 1986; Brady et Cronin Jr, 2001; Stock et Hoyer, 2005). Concrètement, ils renvoient à tous les comportements d'aide, de soutien et de conseils fournis à ces derniers (Saxe et Weitz, 1982). En raison de leur importance pour l'organisation, les chercheurs se sont concentrés sur l'identification des déterminants de ces comportements de performance (Yun et *al.*, 2007). La littérature sur le sujet fait état de plusieurs facteurs individuels pouvant amener les employés à les adopter (Avey et *al.*, 2011). Parmi eux, les chercheurs en comportement organisationnel soutiennent que l'entreprise devrait recruter un personnel avec des ressources psychologiques positives, notamment le capital psychologique (Psycap) (Avey et *al.*, 2010; Avey et *al.*, 2011). Les auteurs le présentent comme « one's positive appraisal of circumstances and probability for success based on motivated effort and perseverance » (Luthans et *al.*, 2007, p. 550). Avec un niveau élevé de capital psychologique, l'employé aurait plus tendance à s'engager dans des comportements prosociaux en général (Avey et *al.*, 2010). Même si les recherches antérieures ont étudié les effets de certaines ressources psychologiques positives sur les comportements orientés client (Brown et *al.*, 2002; Liao et Chuang, 2004), il est difficile de comparer et de vérifier les résultats obtenus par rapport à des ressources spécifiques comme le capital psychologique. Notre premier objectif consiste ainsi à comprendre comment le capital psychologique des employés de bibliothèques affecte leur adoption de comportements de service envers leurs usagers. Plus précisément, nous évaluons l'effet médiateur de l'attitude orientée client sur cette relation, qui est présentée comme « an employee's tendency to try to meet customer needs and the degree to which he or she enjoys doing so » (Brown et *al.*, 2002, p. 112).

Au-delà des caractéristiques personnelles, il semble que certains facteurs organisationnels influenceraient les attitudes et les comportements de performance des employés (Alshery et *al.*, 2015). Parmi eux, certains auteurs se sont intéressés aux effets négatifs des caractéristiques de l'emploi sur la performance au travail, plus

précisément à l'ambiguïté de rôle (Johnston et Stinson., 1975; Tubre et Collins, 2000). Celle-ci est définie comme «la congruence/l'incongruence ou la compatibilité/l'incompatibilité» par rapport à un ensemble de normes et de conditions composant l'emploi qui affectent à son tour la performance de l'employé (Rizzo et al., 1970, p.155). Notre deuxième objectif consiste donc à évaluer comment l'ambiguïté de rôle pourrait venir modérer cette relation.

Notre recherche contribue à la littérature sur les comportements organisationnels de plusieurs façons. D'abord, la majorité des recherches antérieures sur le capital psychologique soutient ses effets sur la performance du personnel (Luthans et al., 2007), sans pour autant identifier les variables qui interviennent dans cette relation (Alessandri et al., 2018). En nous intéressant aux ressources psychologiques positives de l'employé, notre recherche vise ainsi à identifier les facteurs individuels et les caractéristiques de l'emploi qui permettraient à l'employé d'adopter des comportements de service. Il est important de comprendre comment, et dans quel contexte, l'employé peut adopter ces comportements qui contribuent à améliorer la satisfaction des clients en général (Saxe et Weitz, 1982), et en ce cas des usagers. Enfin, nous avons spécifiquement choisi de tester notre modèle théorique auprès d'une centaine d'employés de neuf bibliothèques. Même si le but de celles-ci est non lucratif, cet espace de travail est tenu de fournir un service de qualité exigé par ses usagers pour garantir sa survie (Huber, 2011)¹³. Dans ce cas de figure, la littérature sur le service est pertinente pour étudier les échanges entre les usagers et les employés des bibliothèques.

¹³ Cité par Labbé, S., Forget, P. et Luckerhoff, J. (2017). Perceptions et attitudes des professionnels des bibliothèques face aux approches d'amélioration continue. *Documentation et bibliothèques*, 63(1), 21-31.

Comme Bettencourt et *al.* (2001), nous avons voulu comprendre comment ce personnel spécialisé, effectuant des échanges variés et différents, adopte des comportements de service envers ses usagers.

4.2. Le capital psychologique et les comportements de service

Au début des années 2000, les chercheurs en psychologie positive ont développé un nouveau concept différent du capital humain et du capital social, à savoir le capital psychologique (Luthans et *al.*, 2019). Il a été spécifiquement défini comme étant un état psychologique positif caractérisé par la confiance de l'individu d'assumer et de fournir l'effort nécessaire pour réussir à accomplir ses tâches, de croire qu'il est capable de réussir aujourd'hui et demain, de persévérer, de rebondir et de faire face aux problèmes rencontrés, et ce, pour pouvoir atteindre ses objectifs (Luthans et *al.*, 2007). À partir de ces définitions, les auteurs le présentent comme une construction multidimensionnelle composée de quatre ressources psychologiques positives, à savoir : la résilience, l'optimisme, l'efficacité et l'espoir (Avey et *al.*, 2010). Luthans et ses collègues (2008) rappellent que la résilience est l'aptitude d'une personne à s'adapter et faire face aux situations difficiles. L'optimisme est un sentiment de confiance relatif à l'atteinte des objectifs. L'efficacité est la conviction d'être en mesure de mobiliser ses ressources pour adopter les comportements nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Quant à l'espoir, les auteurs reprennent la définition de Snyder et précisent que «hope is the aggregate of the agency, or goal-directed determination/ willpower, and the pathways, the ways to achieve goals» (Luthans et *al.*, 2008, p. 210). Disposer de ces quatre ressources psychologiques permet de voir qui on est, et ce qu'on peut devenir (Luthans et *al.*, 2008; Luthans et *al.*, 2019).

Plusieurs auteurs ont voulu comprendre et expliquer l'intérêt de disposer d'un haut niveau de capital psychologique et ses effets sur la performance au travail (Dawkins et *al.*, 2018; Kim et *al.*, 2018; Luthans et *al.*, 2007; Luthans et *al.*, 2019; Ozturk et

Karatepe, 2019). Parmi eux, Lam et *al.* (2015) rappellent qu'avec un haut niveau de capital psychologique, l'employé a plus confiance en lui pour accomplir son travail, persévère dans l'atteinte de ses objectifs et a tendance à rebondir face aux obstacles. À partir de leur méta-analyse, Avey et *al.* (2011), de leur côté, ont trouvé un lien positif entre le capital psychologique et les mesures du rendement au travail en général, les comportements de citoyenneté organisationnelle en particulier. Ainsi, « individuals higher in PsyCap would seem to be more likely to engage in OCB than would those with lower PsyCap » (Avey et *al.*, 2010, p. 441). En effet, un haut niveau de capital psychologique suppose que l'employé s'attend à ce que de bonnes choses lui arrivent au travail, croit qu'il est capable d'atteindre le succès et de mieux faire face aux échecs que ses collègues avec un niveau inférieur de capital psychologique. Récemment, Ozturk et Karatepe (2019) se sont intéressés aux effets du capital psychologique sur la performance créative. Celle-ci fait référence aux nouvelles idées et aux actions adoptées pour répondre aux besoins des clients. Avec un haut niveau de capital psychologique, les employés semblent disposer d'un réservoir de ressources leur permettant de se sentir en confiance et optimiste pour faire face aux problèmes et proposer ainsi de nouvelles idées pour servir le client (Ozturk et Karatepe, 2019). Quant à Luthans et *al.* (2019), ils ont étudié les effets du capital psychologique sur la performance académique, et ce, auprès d'un échantillon de 176 étudiants en commerce. Ce type de performance est mesuré par l'indice GPA qui permet de prédire la performance au travail, les opportunités d'emploi, la persévérance scolaire... Pour comprendre comment le capital psychologique affecte la performance, certains auteurs ont eu recours à la théorie de la conservation des ressources (Luthans et *al.*, 2010; Ozturk et Karatepe, 2019; Peterson et *al.*, 2011; Walumbwa et *al.*, 2010a). Développée par Hobfoll (2001, 2002, 2011), cette théorie est souvent utilisée pour les recherches en psychologie organisationnelle et en comportement organisationnel (Hobfoll et *al.*, 2018). Elle stipule que l'individu évolue dans un environnement changeant où il doit gagner, garder et développer les ressources dont il

dispose. Hobfoll (2001, p. 339) rappelle que « resources have been defined as those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued in their own right, or that are valued because they act as conduits to the achievement or protection of valued resources ». À partir de cette théorie, Peterson et *al.* (2011) soutiennent que l'employé est motivé pour acquérir de nouvelles ressources et maintenir celles dont il dispose pour atteindre les résultats fixés et être performant. Les auteurs expliquent que l'efficacité, l'espoir, la résilience et l'optimisme génèrent une « *caravane de ressources* » (resource caravans) qui est une source de motivation pour l'individu et affecte ainsi sa performance. Une telle caravane renvoie à un ensemble de ressources qui a un effet à long terme dans des situations différentes (Hobfoll, 2002). Hobfoll (2002) explique que les personnes qui disposent de ces ressources sont celles qui répondent le plus efficacement aux exigences de leur travail. De leurs côtés, Walumbwa et *al.* (2010a) ajoutent que ces caravanes de ressources permettent d'aider les individus à faire face aux différentes situations de travail et à relever des défis. À partir de la théorie de la conservation des ressources et de ces recherches, nous affirmons que le capital psychologique pousse l'individu à être performant. Avec un niveau élevé de capital psychologique, l'employé a des attentes positives et est plus motivé à fournir des efforts pour atteindre des niveaux de performance plus élevés que les employés dont le niveau est plus faible (Avey et *al.*, 2010). Nous supposons ainsi que le capital psychologique aurait également des effets positifs sur les comportements de service. Comme l'objectif de l'organisation est de répondre au mieux aux attentes de l'utilisateur, l'employé, avec sa caravane de ressources, se sent plus motivé pour répondre à ces objectifs, s'attend à ce que de belles choses lui arrivent lors de son interaction avec ce dernier et estime qu'il est capable de faire face aux imprévus. De ce fait, les ressources psychologiques dont il dispose vont l'amener à être performant en adoptant des comportements orientés vers le service aux usagers. Ceci nous amène à formuler notre hypothèse comme suit :

H1 : le capital psychologique est positivement relié à l'adoption des comportements de service dirigés vers les usagers.

4.3. L'attitude orientée client est un médiateur de la relation entre le capital psychologique et les comportements orientés client

Pour comprendre les attitudes et les comportements adoptés par les employés des bibliothèques face aux usagers, nous nous sommes tournés vers les recherches sur le service et plus spécifiquement sur les échanges entre les employés de contacts et les clients en général. Certaines de ces recherches ont étudié cette relation du point de vue comportemental et soutiennent que les employés doivent adopter des comportements de performance pour satisfaire le client (Liao et Chuang, 2007; Saxe et Weitz, 1982). D'autres recherches, quant à elles, ont adopté une perspective attitudinale et se sont intéressées aux variables individuelles attitudinales exprimées par l'employé lors de ses échanges avec le client (Liao et Subramony, 2008; Stock et Hoyer, 2005; Yoo et Arnold, 2016). Parmi ces attitudes, il apparaît que l'attitude orientée client permettrait d'assurer l'adoption des comportements orientés client (Stock et Hoyer, 2005). Basée sur les travaux de Brown et *al.* (2002, p.111), l'orientation client «represent employees' beliefs about their ability to satisfy customer need». Un employé orienté client aurait des affinités avec le client et le désir de le comprendre, de le satisfaire et de le fidéliser (Liao et Subramony, 2008; Yoo et Arnold, 2016). L'employé reconnaît ainsi l'importance de cette interaction pour la performance du service (Yoo et Arnold, 2016). Même si les recherches antérieures soutiennent que l'attitude orientée client affecte l'adoption des comportements orientés client (Stock et Hoyer, 2005) et que le capital psychologique aurait des effets sur les attitudes au travail et les comportements de performance (Luthans et *al.*, 2010), le rôle de cette attitude dans la relation entre le capital psychologique et les COC reste inexploré. Pour apporter des éléments de réponse et comprendre cette relation de médiation partielle, nous allons commencer par étudier

l'effet du capital psychologique sur l'attitude orientée client, puis celui de cette attitude sur les COC, pour finir par présenter la relation de médiation.

Plusieurs auteurs ont étudié les effets du capital psychologique sur les attitudes de l'employé (Avey et *al.*, 2011; Luthans et *al.*, 2007; Luthans et *al.*, 2010). À partir d'une méta-analyse, Avey et *al.* (2011) ont découvert que le capital psychologique affecte positivement certaines attitudes au travail. Une telle relation s'explique par le fait que les employés avec de hauts niveaux de capital psychologique s'attendent à de belles choses de leur travail. Ils croient qu'ils peuvent créer leur succès et peuvent mieux faire face aux imprévus. En effet, avec de hauts niveaux d'espoir, les personnes sont motivées et s'attendent à atteindre le succès (Avey et *al.*, 2011). Luthans et *al.* (2007) estiment qu'un tel état psychologique positif affecte leur attitude. Pour faire le parallèle avec l'attitude orientée client, lorsque la personne est optimiste, elle se croit efficace et résiliente, elle aurait tendance à aimer interagir avec le client et essayer de répondre à ses demandes. En effet, le client en tant que référent, serait en mesure de répondre aux besoins d'efficacité et d'accomplissement de l'employé. Avec un haut niveau de capital psychologique, ce dernier a plus d'attentes positives, a confiance en ses capacités et est plus enclin à être enthousiaste de servir le client en général et l'utilisateur en particulier.

Si les ressources psychologiques de l'employé ont des effets sur ses attitudes en général, et sur l'attitude orientée client en particulier, les auteurs estiment que cette dernière est un antécédent à l'adoption des comportements de service (Stock et Hoyer, 2005). En effet, certains auteurs se sont intéressés aux effets de l'attitude orientée client sur les comportements de l'employé (Bettencourt et Brown, 2003; Brown et *al.*, 2002; Stock et Hoyer, 2005). Brown et *al.* (2002) font partie des premiers auteurs à affirmer que celle-ci amène le personnel à adopter des comportements qui répondent aux demandes des clients. Stock et Hoyer (2005) confirment que l'attitude orientée

client permet aux employés d'adopter plus facilement des comportements orientés client. Pour prévoir les comportements adoptés par les individus, plusieurs auteurs ont eu recours à la théorie de l'action raisonnée (Madden et *al.*, 1992). Basée sur les travaux de Fishbein et Ajzen (1975, p. 381), cette théorie suppose que « the behavior in question should also be predictable from attitude toward the behavior » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 381). « An attitude represents a person's general feeling of favorableness or unfavorableness toward some stimulus object » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 216). C'est cette attitude qui pousse l'individu à adopter un certain comportement (Fishbein et Ajzen, 1975; Giger, 2008). Les auteurs expliquent que le fait d'évaluer favorablement ou défavorablement l'accomplissement ou le non-accomplissement d'un comportement donne lieu à une attitude (Giger, 2008; Sheppard et *al.*, 1988). Lorsque l'évaluation est positive, elle va donner lieu à une certaine conduite. Dans ce cas de figure, si le personnel de contact évalue favorablement l'adoption des comportements positifs dirigés vers le client, il aurait tendance à adopter des comportements orientés client (Giger 2008). À partir de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) et des recherches antérieures (Bettencourt et Brown, 2003; Brown et *al.*, 2002; Stock et Hoyer, 2002, 2005), nous supposons que l'attitude orientée client aurait des effets sur la volonté du personnel d'adopter des comportements de service dirigés vers les usagers.

À partir de ces recherches antérieures, nous avançons l'idée que l'attitude orientée client, ou plutôt l'attitude orientée vers l'utilisateur dans notre cas agit comme médiateur partiel de la relation entre le capital psychologique et les comportements orientés usagers. Pour comprendre cette relation, Alessandri et *al.* (2018) ont étudié l'effet médiateur de certaines attitudes au travail sur la relation entre le capital psychologique et la performance au travail. Selon eux, les ressources psychologiques personnelles sont conçues pour pouvoir soutenir certaines attitudes qui déterminent à leur tour l'adoption de certains comportements en milieu organisationnel (Alessandri

et *al.*, 2018). Les auteurs rappellent que le capital psychologique renvoie à un ensemble de ressources psychologiques, que l'attitude au travail exprime une composante motivationnelle et que les comportements de performance sont ceux attendus par l'entreprise. De ce fait, en stimulant les attitudes, les ressources psychologiques donneraient lieu à des comportements performants. Alessandri et *al.* (2018) ajoutent que ces ressources amènent l'employé à s'impliquer et à investir ses efforts pour atteindre les objectifs de son emploi. Dans un contexte de travail basé sur le service, grâce au capital psychologique, l'employé dispose des ressources nécessaires pour fournir plus d'efforts et pouvoir atteindre des défis importants, anticiper les obstacles possibles et prévoir des solutions de rechange (Luthans et *al.*, 2007). Dans ce cas, l'employé des bibliothèques dispose des ressources psychologiques lui permettant d'être conscient de l'importance de l'utilisateur et le prédisposant à le comprendre et à répondre à ses besoins. Il est, de ce fait, disposé à investir plus d'efforts pour adopter des comportements positifs qui permettraient de répondre aux attentes de l'utilisateur. Les caractéristiques personnelles (Psycap) affectent l'attitude orientée client de l'employé, ce qui l'amène par la suite à adopter des comportements orientés client. Les recherches antérieures nous permettent de formuler notre hypothèse comme suit :

H2 : l'attitude orientée client est un médiateur partiel de la relation entre le capital psychologique et les comportements de service.

4.4. Les effets directs et modérateurs de l'ambiguïté de rôle

L'employé rencontre de nombreuses difficultés lorsqu'il essaie de faire face aux exigences de son travail. Parmi ces difficultés, les recherches antérieures ont communément admis que l'ambiguïté de rôle a des effets négatifs sur la performance au travail (Johnson et Stinson, 1975; Tubre et Collins, 2000). Il y a ambiguïté de rôle lorsque les comportements attendus pour un rôle ne sont pas clairs (Tubre et Collins,

2000). L'employé ne comprend pas clairement ce qui est attendu de lui, ni les méthodes qu'il devrait utiliser pour faire son travail, ni les conséquences de ses actes (Tremblay et Roger 2004). Il s'aperçoit donc du manque d'informations relativement aux attentes, aux objectifs, à son pouvoir et à ses obligations envers l'emploi. Ne pas savoir quoi faire exactement donne lieu à un sentiment de stress (Tremblay et Roger, 2004). En plus de ce sentiment de stress, l'ambiguïté de rôle peut faire en sorte que l'employé ne reconnaisse pas les comportements professionnels les plus appropriés pour son travail (Tubre et Collins, 2000). Ce manque de connaissance entraîne une baisse de sa performance. En effet, lorsque l'employé ne sait pas exactement ce qu'il doit faire et comment le faire, il risque de ne pas prendre de décisions et d'être moins performant. Tremblay et Roger (2004) expliquent que ce dernier risque de fournir moins d'efforts, car il a tendance à croire que ses efforts sont inutiles et ne suffisent pas à être performant. À partir de ces recherches, nous soutenons l'idée que l'ambiguïté de rôle affecte directement l'adoption des comportements de performance (Tremblay et Roger, 2004; Tubre et Collins, 2000), plus précisément les comportements orientés usager. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : l'ambiguïté de rôle a un effet négatif sur l'adoption des comportements orientés usager

Même si la majorité des auteurs a étudié l'effet direct de l'ambiguïté de rôle, quelques auteurs se sont intéressés à son effet modérateur (Alshery et *al.*, 2015; Tremblay et Roger, 2004; Yun et *al.*, 2007). Alshery et *al.* (2015) ont étudié, notamment, les effets modérateurs de l'ambiguïté de rôle sur la relation entre la satisfaction au travail et la performance. Lorsque les normes et les exigences de l'emploi sont perçues différemment par les employés, cela affecte la relation entre leurs attitudes et leur performance au travail. Quant à Tremblay et Roger (2004), ils se sont intéressés aux effets modérateurs de l'ambiguïté de rôle sur la relation entre la satisfaction et

l'intensité de travail. Pour ces deux recherches, l'ambiguïté de rôle a un effet négatif sur la relation entre les attitudes et les comportements des employés. Contrairement à ces auteurs, Yun et *al.* (2007) ont étudié l'effet positif de l'ambiguïté de rôle sur la relation entre les motifs d'auto-amélioration et les comportements de performance. À partir des recherches de Morrison (1994), les auteurs rappellent que les employés seraient susceptibles d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, et ce, en fonction de la définition de leur emploi et de leur responsabilité. Il semble que la perception de leur rôle au sein de l'organisation affecterait l'adoption de tels comportements. À partir de ce constat, les auteurs supposent que l'ambiguïté de rôle aurait un effet modérateur sur les attitudes et les comportements des employés. En effet, lorsque l'ambiguïté de rôle est élevée, les objectifs de performance ne sont pas spécifiés, les attentes de rendement peuvent ne pas être claires. Dans une telle situation, l'employé dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour redéfinir ses propres objectifs et adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Au contraire, lorsque l'ambiguïté de rôle est faible, l'employé sait exactement ce qu'il doit faire et dispose ainsi d'une moindre marge de manœuvre dans l'exercice de son travail (Yun et *al.*, 2007). Comme Yun et *al.* (2007), nous estimons que lorsque l'ambiguïté de rôle est élevée, un employé orienté client serait en mesure de mieux répondre aux besoins du client, il serait susceptible de redéfinir plus largement son rôle et de se fixer de nouveaux objectifs. Pour pouvoir les atteindre, ils seraient plus motivés pour adopter les comportements de service, alors que ceux avec un faible niveau d'ambiguïté de rôle ne voient pas l'intérêt de se fixer de nouveaux objectifs. Ils vont profiter de la faible ambiguïté de rôle pour justifier le fait qu'ils adoptent peu de comportements prosociaux en général (Yun et *al.*, 2007), de comportements de service en particulier. Les recherches antérieures nous permettent de formuler notre troisième hypothèse comme suit :

H4 : La relation entre l'attitude OC et les comportements de service est modérée par l'ambiguïté de rôle, de telle sorte que la relation est plus élevée quand l'ambiguïté de rôle est élevée.

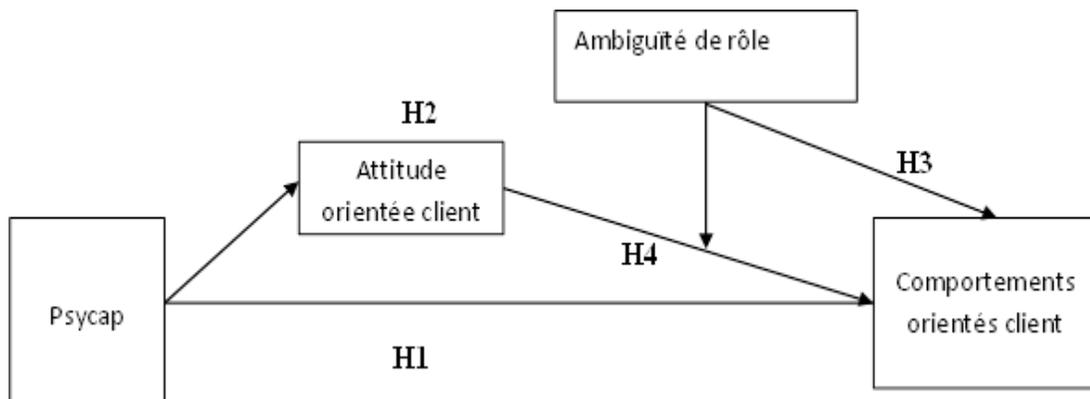


Figure 4. 1 Modèle théorique de l'article 3

4.5. Méthodologie et résultats

4.6. Procédure et caractéristiques de l'échantillon

Cette étude est basée sur des données secondaires qui ont été recueillies par des chercheurs de l'ESG-UQAM. Elle a été menée auprès de 9 bibliothèques publiques québécoises situées à Laval (Québec), composée au total de 108 employés et 18 membres des équipes d'encadrement. Chaque employé avait le choix de participer ou non à cette étude. L'équipe de chercheurs a rencontré tous les gestionnaires et les employés des bibliothèques visés pour leur présenter le projet. À la suite de ces rencontres, les chercheurs ont distribué deux questionnaires : un questionnaire électronique pour les employés, visant à évaluer les caractéristiques, perceptions et

attitudes de ces derniers, et un questionnaire papier pour les équipes d'encadrement. Chaque équipe d'encadrement, c'est-à-dire un responsable de bibliothèques et son chef de section, devait remplir conjointement le questionnaire papier pour évaluer les comportements de performance de chacun de leurs employés. En tout, 123 employés ont été invités à participer à cette étude et 108 d'entre eux ont rempli le questionnaire, pour un excellent taux de participation de 87,8 %. Pour l'équipe d'encadrement, tous les membres ont répondu offrant un taux de participation de 100 %. Un tel résultat s'explique par l'implication de la direction et des gestionnaires tout au long du processus, et ce, pour assurer le bon déroulement de cette enquête. La collecte des données s'est effectuée sur une période d'environ trois semaines, soit du 3 mai 2016, date d'envoi du premier courriel d'invitation, au 25 mai 2016. Au total, l'échantillon est composé de 79,6 % de femmes et 19,4 % d'hommes. L'âge moyen des répondants est de 37,9 ans.

Ces données ont été utilisées pour tester notre modèle de médiation modérée, où nous avons commencé par examiner l'effet direct du capital psychologique sur les comportements orientés usagers (hypothèse 1). Par la suite, nous avons étudié l'effet médiateur de l'attitude orientée vers l'utilisateur dans la relation entre le capital psychologique et les comportements de service (hypothèse 2). Enfin, pour identifier d'autres caractéristiques de travail pouvant affecter cette relation, nous avons testé l'effet direct (hypothèse 3) et modérateur de l'ambiguïté de rôle sur l'effet indirect du capital psychologique sur les comportements de service (hypothèse 4).

4.7. Mesures

Les différents comportements de service de cette étude ont été mesurés par l'équipe d'encadrement à partir d'une échelle de fréquence à 7 ancrages (1 = jamais ; 7 = toujours). Les employés ont évalué leur attitude orientée usager, leur capital psychologique et l'ambiguïté de rôle à partir d'une échelle de type Likert à 7 ancrages

(1 = très en désaccord ; 7 = très en accord). Les chercheurs ont fait passer un questionnaire en français aux employés. La méthode de rétro-translation a été utilisée pour vérifier les traductions d'échelles de la langue originale (anglais) vers la langue française. Un traducteur indépendant a vérifié sa concordance avec les items originaux. Tous les items utilisés sont présentés dans l'annexe C (voir tableau 4.4).

Le capital psychologique

Afin de mesurer le capital psychologique, nous avons utilisé l'échelle Psycap développée par Luthans et *al.* (2007), qui est composée de 24 items. Celle-ci mesure chacune des quatre ressources du capital psychologique. Pour le sentiment d'efficacité, il comprend 6 items, dont celui-ci : « je me sens capable de m'exprimer sur mon travail lors de réunions avec mon chef de section ou mon responsable ». Six items évaluent la dimension de l'espoir. Par exemple, « il existe toujours plusieurs solutions à un problème survenant au travail ». Pour la résilience, elle comprend 6 items tels que : « je peux vivre des situations stressantes au travail sans me laisser démonter. ». Enfin, six items mesurent l'optimisme, comme : « je regarde toujours le bon côté des choses en ce qui concerne mon travail ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0,8.

Attitude orientée client

Pour l'échelle de mesure de l'attitude orientée usager, nous avons retenu celle élaborée et validée par Stock et Hoyer (2005). Elle est composée de six items. Parmi les items utilisés, nous retrouvons : « j'aime interagir avec l'usager ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0,93.

Comportements de service

Les comportements de service ont été mesurés à partir des items de l'échelle SOCO

élaborée et validée par Saxe et Weitz (1982). La mesure retenue est composée de 9 items. Un exemple d'items utilisés, « j'aide les usagers à atteindre leur objectif ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0,96.

L'ambiguïté de rôle

L'ambiguïté de rôle a été mesurée à partir de l'échelle élaborée par Rizzo et *al.* (1970), qui est composée de 6 items. Parmi eux : « je sais exactement ce que l'on attend de moi ». Le coefficient de fiabilité de l'échelle pour cette étude est de 0,85.

4.8. Analyse des données

Nous avons effectué des analyses factorielles confirmatoires, en utilisant AMOS 23,0, et procédé à des analyses de médiation modérée grâce à la macro PROCESS développée par Hayes (2012, 2013). Celle-ci a permis d'examiner l'effet indirect et direct du capital psychologique sur la variable dépendante, ainsi que le rôle modérateur de l'ambiguïté de rôle, à partir de la méthode bootstrap. Nous avons retenu les variables de contrôle les plus utilisées dans les recherches en milieu organisationnel, à savoir l'âge et le genre des répondants (Bernerth et Aguinis, 2016).

4.9. Analyses factorielles confirmatoires

Pour être en mesure de procéder à des analyses confirmatoires avec le modèle des équations structurelles, même avec un petit échantillon, les auteurs conseillent pour les approches multivariées de recourir à la technique de morcellement (parceling technique) (Little et *al.*, 2002; Matsunaga, 2008). Cette technique consiste à remplacer les items par des parcelles, et ce, en vue d'améliorer l'ajustement de notre modèle (Matsunaga, 2008). La parcelle renvoie à un indicateur de niveau agrégé qui est mesuré à partir du calcul de la moyenne des items retenus (Little et *al.*, 2008; Soliz et Harwood, 2006). Selon les recommandations des recherches antérieures, nous avons créé deux parcelles par facteur (Matsunaga, 2008). Un tel choix permet de

minimiser le nombre d'items à mesurer tout en veillant à réduire le biais d'estimation. Plusieurs méthodes s'offrent à nous pour calculer les parcelles. Les recherches antérieures affirment que « the random algorithm is argued to provide a viable alternative for parcel-building » (Matsunaga, 2008, p. 288). Après avoir mesuré nos parcelles à partir de l'algorithme aléatoire, nous nous sommes assurés que nos items mesurent bien les construits étudiés. Pour ce faire, nous avons testé un modèle à quatre facteurs où tous les items ont été regroupés sous leurs construits respectifs. Le modèle à 4 facteurs fournit un très bon ajustement aux données ($\chi^2 [29]=35.9$; GFI= 0.944 ; CFI=0.988 ; TLI =0.981 et RMSEA=0.047). Pour confirmer le choix de mesurer le capital psychologique comme la somme des quatre ressources, nous avons voulu comparer notre modèle à 4 facteurs avec un modèle à 7 facteurs avec les quatre dimensions séparées du capital psychologique ($\chi^2 [18]=23.134$, $p < .01$). Nous avons également comparé le modèle à quatre facteurs à un modèle à trois facteurs où nous avons regroupé les items associés aux attitudes et aux comportements orientés client sous un seul et même facteur ($\chi^2 [32]=162.0$, $p < .01$), ainsi qu'à un modèle à 1 facteur où tous les items ont été regroupés sous le même construit ($\chi^2 [35]=367.8$, $p < .01$). Dans l'ensemble, notre modèle à 4 facteurs est significativement supérieur aux trois autres modèles (modèle à 7 facteurs : $\Delta \chi^2 [11]=12.766$, $p < .01$ \modèle à 3 facteurs : $\Delta \chi^2 [3]= 126.1$, $p < .01$ \modèle à 1 facteur : $\Delta \chi^2 [9]=331.9$, $p < .01$). Notre modèle théorique fournit un meilleur ajustement aux données empiriques de notre échantillon. Le tableau 4.1 présente les moyennes, les écarts-types, les coefficients de corrélation et les indices de fiabilité.

Tableau 4. 1. Moyennes, écarts-types et corrélations entre les construits

Variabiles	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Sexe ^à	1.8	0.39	-					
2. Age	37.9	14.82	0.30	-				
3. Psycap	5.60	0.74	0.10	-0.13	(0.80)			
4. OC ^b	5.84	1.01	0.43	0.11	0.26**	(0.93)		
5. COC ^c	5.62	1.10	0.41	0.06	0.29**	0.29**	(0.96)	
6. Amb.R ^d	5.92	0.90	0.07	0.08	0.44**	0.15	0.04	(0.85)

Note n=108. ** p< 0.01.

Les coefficients alpha (α) sont présentés dans les parenthèses en diagonale

^à 0=homme et 1=femme. ^bOC= attitude orientée client. ^cCOC=comportement de service,

^dAmb. R=ambiguïté de rôle

4.10. Analyses de la médiation modérée

À partir de la macro SPSS développée par Preacher et Hayes (2008), nous avons pu vérifier le rôle médiateur de l'attitude orientée usager, ainsi que l'effet modérateur de l'ambiguïté de rôle énoncé dans nos hypothèses. Comme présenté au Tableau 4.2, les résultats obtenus indiquent que le capital psychologique a un effet indirect sur l'adoption des comportements orientés usager. L'attitude orientée usager est une variable médiatrice de la relation entre le capital psychologique et les comportements de service. Ces résultats sont confirmés par la méthode bootstrap, puisque le zéro n'est pas inclus dans l'intervalle de confiance de l'effet indirect (.01—.25). En plus de cet effet indirect, lorsque nous contrôlons l'attitude orientée usager, l'effet du capital psychologique sur les comportements de service demeure significatif ($\beta=0,36$, $p<.01$). Les résultats indiquent ainsi que le capital psychologique a un effet direct positif sur l'adoption des comportements de service. Ces résultats soutiennent nos hypothèses H1 et H2. Pour nos dernières hypothèses présentées dans

le tableau 4.3, les résultats obtenus ne permettent de soutenir ni l'effet direct ($\beta = -0.17$, non significatif) ni l'effet modérateur de l'ambiguïté de rôle sur la relation entre les attitudes et les comportements de service ($\beta = 0.10$, non significatif). Les hypothèses H3 et H4 ne sont pas soutenues.

Tableau 4. 2. Résultats des analyses de médiation

	β	SE	t	P
Variables de contrôle				
Âge	0.01	0.00	1.55	0.12
Sexe	-0.07	0.25	-0.31	0.75
Effet direct et total				
Psycap-COC (Effet Total)	0,36	0.14	2.51	0.01
Psycap-OC	0.38	0.13	2.95	0.00
OC-COC	0.23	0.10	2.26	0.02
Psycap sur les COC, en contrôlant pour l'attitude OC (Effet direct)	0.36	0.14	2.51	0.01
	R^2	0.14		
Valeurs non Standardisées	SE	CI(LB) 95 %	CI(UB) 95 %	
	0.09	0.06	0.01	0.25

Note. CI intervalle de confiance, LB borne inférieure, UB borne supérieure
OC= attitude orientée client, COC=comportement de service.

Tableau 4. 3. Résultats des analyses de médiations modérées

	β	SE	t	P
Variables médiatrices du mode 1 :				
Âge	0.01	0.00	1.55	0.12
Sexe	-0.07	0.25	-0.31	0.75
Psycap	0.38	0.13	2.95	0.00
Effet de la modulation sur les variables dépendantes				
Âge	0.00	0.00	0.87	0.38
Sexe	-0.04	0.26	-0.17	0.86
Psycap	0.45	0.15	2.84	0.00
OC	0.25	0.10	2.26	0.02
Amb.R	-0.17	0.12	-1.39	0.16
OCxAmb.R	0.10	0.13	0.76	0.44
R^2	0.16			
ΔR^2	0.07			
Valeur du climat				
	Boot	Boot β	CI (LB) 95 %	CI (UB) 95 %
	coefficient			
	non			
	standardisé			
Effet indirect conditionnel du Psycap sur les COC				
-1 SD (-0.90)	0.06	0.05	-0.01	0.19
M (.00)	0.10	0.06	0.01	0.25
+1 SD (0.90)	0.13	0.10	0.00	0.36

Note. OC= attitude orientée client; COC=comportement de service, Amb.R=ambiguïté de rôle. La taille de l'échantillon du Bootstrap pour calculer l'effet indirect conditionnel= 1000.
 CI : intervalle de confiance ; LB : borne inférieure ; UB : borne supérieure

4.11. Discussion

Conformément à notre hypothèse H1, le capital psychologique est associé aux comportements de service dirigés vers les usagers. En cohérence avec la théorie de la conservation des ressources et les recherches antérieures (Avey et *al.*, 2010; Avey et *al.*, 2011; Lam et *al.*, 2015; Ozturk et Karatepe, 2019; Peterson et *al.*, 2011), nos résultats démontrent que l'employé qui possède un haut niveau de capital psychologique atteint des niveaux de performance plus élevés. En effet, les ressources composant le capital psychologique amènent les employés à être plus positifs, plus motivés, à aller au-delà des exigences de leur emploi et à être plus aptes à faire face aux difficultés. Ces ressources permettent ainsi aux employés d'adopter des comportements de service visant à répondre aux besoins des usagers.

En ce qui concerne l'hypothèse H2, à savoir l'effet médiateur de l'attitude orientée client sur la relation entre le capital psychologique et l'adoption des comportements de service, les résultats obtenus confirment la relation de médiation partielle. D'un côté, on note que les employés des bibliothèques sondés dans cette recherche qui présentent de hauts niveaux de capital psychologique ont une attitude orientée usager qui elle-même est liée à l'adoption des comportements de service. D'un autre côté, le capital psychologique demeure directement associé aux comportements de service. Pour comprendre ces résultats de médiation partielle, nous nous sommes tournés vers les recherches sur les bibliothèques. Williamson et *al.* (2008), à partir du « Personal Style Inventory », a pu identifier la personnalité des employés de différentes catégories de bibliothèques (virtuelles, publiques, des écoles, des archives, etc.). À partir de leur enquête auprès de 2 075 libraires de plusieurs pays¹⁴, les chercheurs ont démontré que les employés des librairies publiques font partie des employés qui ont

¹⁴ Les 2 075 répondants proviennent du Canada, des États unis, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, du Royaume-Uni et d'autres pays (Williamson, J. M., Pemberton, A. E., et Lounsbury, J. W. (2008). Personality traits of individuals in different specialties of librarianship. *Journal of Documentation*, 64(2), 273-286).

« high on adaptability, high on assertiveness, high on customer service orientation, high on emotional resilience, high on extraversion high on openness, high on optimism, ... », et ce, pour répondre aux exigences de leur travail (Williamson et *al.*, 2008, p. 282). Cette recherche précise ainsi que les employés de bibliothèque publique présentent des taux élevés de personnalité positive. À partir de ces résultats, nous supposons qu'avec leur personnalité orientée vers l'utilisateur et avec leur haut niveau de capital psychologique, les employés de bibliothèque seraient amenés plus facilement à adopter des comportements de service. Disposer de cette personnalité et des ressources du capital psychologique affecterait probablement le résultat de l'employé, et ce indépendamment de son attitude envers l'utilisateur. Nous supposons donc que les traits de personnalités des employés des bibliothèques pourraient nous aider à expliquer la médiation partielle. Nos résultats permettent ainsi de proposer d'autres pistes de recherches et éclaircissements théoriques et empiriques relatifs aux comportements de service des employés des bibliothèques qui ont de hauts niveaux de capital psychologique. Pour la 3^e et la 4^e hypothèse, nos résultats ne soutiennent pas nos prédictions théoriques. Contrairement aux recherches antérieures (Alshery et *al.*, 2015; Tremblay et Roger, 2004; Yun et *al.*, 2007), l'ambiguïté de rôle n'affecte pas directement l'adoption des comportements orientés client et ne joue pas le rôle de variable modératrice de la relation entre l'attitude et les comportements de l'employé. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que pour notre recherche, l'employé affichant une attitude orientée usager aurait en tête l'intérêt de ce dernier et voudrait lui offrir un service de qualité. Dans le cas où son rôle et la description de ses tâches sont clairs, il sait ce qu'il doit faire et aurait donc tendance à adopter des comportements de service aux usagers. Dans le cas où les comportements à adopter et les objectifs ne sont pas clairement définis, certaines personnes vont redéfinir leurs objectifs et continuer quand même à adopter des comportements de service aux usagers, alors que d'autres ne vont pas faire plus d'efforts pour redéfinir leurs rôles et feront le minimum. De ce fait, l'ambiguïté de rôle peut à la fois atténuer et renforcer directement l'adoption de

ces comportements et la relation entre les attitudes et les comportements de service aux usagers. Nos deux hypothèses n'ont pas pu être soutenues, probablement parce que d'autres variables pourraient affecter cette relation. Selon certains auteurs, le genre (Boles *et al.*, 2003), les besoins de réalisation et d'indépendance (Johnson et Stinson, 1975) ou le type d'emploi (Tubre et Collins, 2000) pourraient modérer les effets de l'ambiguïté de rôle. À partir de ces recherches, il semble que d'autres facteurs pourraient avoir un impact sur la manière d'interpréter l'ambiguïté de rôle et affecteraient par la suite les attitudes et les comportements des employés.

4.12. Implications théoriques

Les conclusions de cette étude présentent différentes implications théoriques pour le développement des recherches en gestion et sur la psychologie positive.

Premièrement, nous avons constaté que les recherches antérieures sur le capital psychologique se sont très peu intéressées aux variables médiatrices, liant celles-ci à ses effets sur les comportements (Alessandri *et al.*, 2018). Notre étude est la première à examiner empiriquement les effets du capital psychologique sur les attitudes et les comportements de service du personnel. Elle contribue ainsi à approfondir les recherches dans le domaine de la psychologie positive.

Deuxièmement, notre recherche a permis de confirmer les travaux de Stock et Hoyer (2005) et affirmer que l'attitude orientée usager (client) a des effets sur les comportements de service. Selon ces auteurs, recourir à cette attitude permet une certaine stabilité, contrairement aux comportements qui ne sont pas permanents au fil du temps. De ce fait, favoriser l'affichage de l'attitude orientée usager chez les employés permettrait d'assurer à long terme l'adoption des comportements de service (Stock et Hoyer, 2005). Notre recherche a ainsi permis non seulement de distinguer les attitudes des comportements de service, mais aussi de confirmer l'importance de

l'attitude orientée usager (Liao et Subramony, 2008; Singh et Koshy, 2011; Stock et Hoyer, 2005).

Troisièmement, nous nous sommes intéressés à l'ambiguïté de rôle. Même si la majorité des recherches antérieures s'est intéressée à ses effets négatifs sur la performance au travail (Johnson et Stinson, 1975; Tubre et Collins, 2000), nous avons étudié son rôle modérateur sur la relation entre les attitudes et les comportements orientés usager. Malgré les résultats obtenus, nous continuons de penser qu'il y a lieu de s'intéresser à l'ambiguïté de rôle et à ses effets sur cette relation en prenant en compte l'influence de possibles variables confondantes.

4.13. Implications managériales

Les résultats de notre recherche semblent avoir de nombreuses implications managériales pour les gestionnaires en général, les gestionnaires des bibliothèques de troisième lieu en particulier. Nous proposons de décrire quelques-unes des actions que le gestionnaire de bibliothèque pourrait entreprendre, en expliquant pourquoi :

Premièrement, nos résultats confirment l'importance de s'intéresser au capital psychologique pour assurer l'adoption des comportements de performance. Face aux contraintes organisationnelles et aux exigences de leur emploi, les employés qui sont plus optimistes, efficaces, résilients et ont de l'espoir sont plus susceptibles de rester performants que leurs homologues avec moins de capital psychologique (Luthans et al., 2007). De ce fait, les gestionnaires devraient identifier le type de leadership qu'ils devraient adopter pour avoir un impact positif sur les ressources des employés de bibliothèque et sur leur performance. Il semble que les dirigeants authentiques et transformationnels auraient tendance à stimuler leurs employés et leur permettraient d'accroître leurs ressources personnelles pour être ainsi plus performants (Schuckert et al., 2018). En comprenant ce qui l'entoure, en ayant un impact sur autrui, en

prenant des décisions objectives et en adoptant une conduite morale et éthique, le gestionnaire authentique est capable d'encourager, de promouvoir et de développer les ressources psychologiques de son personnel (Rego et *al.*, 2012). Quant au leader transformationnel, en développant une vision claire, il est capable d'enthousiasmer ses employés et de développer leur engagement envers les objectifs organisationnels (Gooty et *al.*, 2009). Ces actions contribuent à affecter positivement leur capital psychologique.

Deuxièmement, en raison de l'importance de l'attitude orientée usager dans l'adoption des comportements de service, les gestionnaires devraient se concentrer davantage sur la mise en place de pratiques de gestion de ressources humaines qui encourageraient le développement de l'attitude orientée usager des employés des bibliothèques. Pour ce faire, les gestionnaires des bibliothèques pourraient sensibiliser ces derniers à l'importance de l'attitude orientée usager dans leur travail et valoriser son intégration par l'adoption de comportements de performance, et ce, notamment grâce à la mise en place de programmes de formation et d'évaluation. En plus de ces pratiques, s'il est mis en place un climat de travail positif capable de répondre aux préoccupations des employés et de les soutenir, ces derniers seraient plus à même de manifester des attitudes orientées client (Yoo et Arnold, 2015).

Troisièmement, même si l'effet de l'ambiguïté de rôle n'a pas été confirmé dans nos résultats, conformément aux recherches antérieures, nous estimons que les gestionnaires devraient clarifier les rôles professionnels des employés et assurer la rétroaction, et ce en vue de leur permettre d'atteindre les exigences de leur emploi. Assurer une certaine clarté du travail à accomplir va permettre de réduire cette ambiguïté, ainsi que son impact négatif sur la performance.

4.14. Limites et avenues de recherches futures

Le sujet traité porte sur les effets du capital psychologique sur les attitudes et les comportements de service. Certes, les résultats obtenus sont pertinents, mais comme toute recherche, cette étude présente un certain nombre de limites qu'il est important de souligner. Pour chacune de ces limites, nous proposons des pistes de recherches futures.

Premièrement, les échelles de mesure du comportement de service, du Psycap et de l'ambiguïté de rôle sont des échelles réduites et non les échelles entières. Ces modifications faites aux échelles originales peuvent poser problème. En effet, nous ne pouvons pas affirmer que les échelles réduites présentent la même qualité sur le plan psychométrique que les échelles originales. Toutefois, il est à rappeler que l'utilisation d'échelles écourtées est tout de même fréquente. Les chercheurs justifient un tel choix pour une raison « pratique » qui vise à raccourcir au maximum le questionnaire, et ce, pour des raisons de contraintes organisationnelles. Pour pallier ce problème, dans une étude future, il serait pertinent de recourir aux échelles originales.

Deuxièmement, selon les recommandations des recherches antérieures, nous nous sommes intéressés au capital psychologique comme étant la somme de quatre ressources psychologiques (Luthans et *al.*, 2007; Avey et *al.*, 2010). Dans des recherches futures, il serait pertinent d'étudier chacune des ressources qui le compose pour vérifier leur effet propre sur les attitudes et les comportements de l'employé. Cela permettrait d'évaluer laquelle de ces ressources a le plus d'impact sur les attitudes et les comportements de service dirigés vers les usagers et si elles sont toutes liées à ces derniers.

La troisième limite est relative à la taille de l'échantillon. Ceci peut entraîner des problèmes de représentativité de notre échantillon et la difficulté de généraliser nos

résultats (Marien et Beaud, 2003). En effet, un petit nombre de répondants pourrait nous empêcher d'interpréter facilement les résultats et de tirer des conclusions généralisables (Dancey et Reidy, 2016; Marien et Beaud, 2003; Masson et Borst, 2017). La taille de l'échantillon peut aussi affecter les résultats statistiques (Masson et Borst, 2017) et l'erreur d'échantillonnage qui permet d'expliquer en partie l'effet non significatif de la modération (Dancey et Reidy, 2016). Pour remédier à ces limites et confirmer la pertinence de notre modèle, il y a lieu de répliquer l'étude auprès d'un plus grand échantillon et comparer les résultats avec ceux déjà obtenus.

Quatrièmement, nous avons uniquement identifié l'ambiguïté de rôle comme variable pouvant modérer la relation entre les attitudes et les comportements des employés, alors que d'autres caractéristiques de l'emploi pourraient affecter le comportement de l'employé et le rendre plus ou moins performant. Eatough et *al.* (2011) se sont intéressés aux effets du conflit de rôle, de l'ambiguïté de rôle et de la surcharge de rôle sur les attitudes et les comportements de performance du personnel. Il serait pertinent dans des recherches futures d'étudier les effets de ces différentes caractéristiques de l'emploi sur les attitudes et sur les comportements de service des employés.

4.15. Conclusion

Notre recherche nous a permis de révéler que lorsque l'employé est optimiste, résilient, efficace et a de l'espoir, il a plus envie d'aider et d'interagir avec l'utilisateur, et ainsi d'adopter les comportements destinés à mieux les servir, et ce, peu importe le niveau d'ambiguïté qu'il perçoit, par rapport aux attentes liées à son travail. Dans l'ensemble, notre étude confirme le besoin de s'intéresser davantage aux effets du capital psychologique et des caractéristiques de l'emploi sur les attitudes et les comportements du personnel. Elle souligne ainsi l'importance de poursuivre les

recherches pour mieux comprendre ces relations et leurs effets sur la performance des employés.

RÉFÉRENCES - ARTICLE 3

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., et Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.
- Alshery, W. B. R., Ahmad, F.B. et Al-Swidi, A.K. (2015). The moderating effect of role ambiguity on the relationship of job satisfaction, training and leadership with employee performance. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 30-41.
- Asadi, M. M., Naddafi, G., et Shafiee, R. M. (2011). Intelligence and organizational citizenship behavior in librarians of public libraries. *The case on YAZD public libraries*, 25-153.
- Avey, J. B., Luthans, F., et Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., et Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Bernerth, J. B., et Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Bettencourt, L. A., et Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (31), 4394-408.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., et Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29-41.
- Black, A. (2008). *Socially controlled space or public sphere 'third place' ? Adult reading rooms in early British public libraries*. Dans M. Koren (dir.), *Working for Five Star Libraries. International Perspectives on a*

Century of Public Library Advocacy and Developmen (p. 27-41).
Vereiniging openbare bibliotheken/Biblion,

- Boles, J.S., Wood, J.A. et Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work–family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 99-113.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human resource management*, 25(3), 371-383.
- Brady, M. K., et Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation : Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., et Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119.
- Dancey, C. P., et Reidy, J. (2016). Statistiques sans maths pour psychologues : spis pour Windows, QCM et exercices corrigés, 2e éd. De Boeck.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., et Schüz, B. (2018). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual-and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., et Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
- Fadaili, T. (2012) *7 principes à considérer en aménagement des bibliothèques*. Bibliothèques Montréal. Récupéré de <http://espaceb.bibliomontreal.com/2012/08/02/7-principes-a-considerer-en-amenagement-de-bibliotheques/>
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitudes, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Giger, J. C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'année psychologique*, 108(1), 107-131.

- Gilbert, R. (2010). Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers. Mémoire ENSIB.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., et Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS : A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Récupéré de <https://researchgate.net>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324
- Hobfoll, S. E. (2011). *Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience*. Dans S. Folkman et P. E. Nathan (dir.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (p. 127-147). Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Johnson, T. W. et Stinson, J. E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 329-333.
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., et Lee, G. (2018). Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator. *Service Business*, 12(2), 305-329.
- Labbé, S., Forget, P. and Luckerhoff, J. (2017). Perceptions et attitudes des professionnels des bibliothèques face aux approches d'amélioration continue. *Documentation et bibliothèques*, 63(1), 21-31.

- Labbé, S., Forget, P. and Luckerhoff, J. (2018). L'amélioration continue en bibliothèques au Québec : l'expérience de BAnQ. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 40-49.
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., et Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499-510.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92, 475-489.
- Liao, H., et Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58.
- Liao, H., et Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317-358.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., et Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling*, 9(2), 151-173.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., et Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., et Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., et Norman, S. M. (2007). Positive psychological capitale : Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychologie*, 60(3), 541-572.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C., et Chaffin, T. D. (2019). Refining grit in academic performance: The mediational role of psychological capital. *Journal of Management Éducation*, 43(1), 35-61
- Madden, T. J., Ellen, P. S., et Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and social psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.

- Marien, B., et Beaud, J. P. (2003). *Guide pratique pour l'utilisation de la statistique en recherche*. Le cas des petits échantillons.
- Masson, S., et Borst, G. (2017). *Méthodes de recherche en neuroéducation*. Presses de l'Université du Québec.
- Matsunaga, M. (2008). Item parceling in structural equation modeling: A primer. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 260-293.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Da Capo Press.
- Orayo, J., Maina, J., Wasike, J. M., et Ratanya, F. C. (2019). Customer care practices at the University of Nairobi (UON), Jomo Kenyatta Memorial Library (JKML), Kenya. *Library Management*, 40(3/4), 142-154.
- Peng, Y. P., Hwang, S. N., et Wong, J. Y. (2010). How to inspire university librarians to become "good soldiers"? The role of job autonomy. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(4), 287-295.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., et Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., et e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Rizzo, J. R., House, R. J., et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Saxe, R., et Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., et Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological

- capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
- Servet, M. (2010). Les bibliothèques troisième lieu. *Bulletin des bibliothèques de France*, 55(4), 57-63.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., et Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of consumer research*, 15(3), 325-343.
- Singh, R., et Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 78-85.
- Soliz, J., et Harwood, J. (2006). Shared family identity, age salience, and intergroup contact: Investigation of the grandparent–grandchild relationship. *Communication Monographs*, 73(1), 87-107.
- Stock, R. M., et Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Academy of Marketing Science Journal*, 33, 536-552.
- Tubre, T. C., et Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1), 155-169.
- Tompson, H. B., et Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of management*, 23(4), 583-601.
- Tremblay, M., et Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., et Hartnell, C. A. (2010a). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Waty, B. (2014). Méditations sur le métier de bibliothécaire : et la médiation dans tout ça ? (1-17). HAL, archives-ouvertes.fr

- Williamson, J. M., Pemberton, A. E., et Lounsbury, J. W. (2008). Personality traits of individuals in different specialties of librarianship. *Journal of Documentation*, 64(2), 273-286.
- Yoo, J., et Arnold, T. J. (2016). Frontline employee customer-oriented attitude in the presence of job demands and resources: the influence upon deep and surface acting. *Journal of Service Research*, 19(1), 102-117.
- Yun, S., Takeuchi, R., et Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745-756.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette thèse, à travers ces trois articles, est d'explorer la relation employé-client, et ce, en vue de comprendre l'adoption des comportements orientés client par les employés de contact. Chacun des articles apporte un éclairage pour le développement des recherches en comportement organisationnel et suscite des implications managériales permettant de contribuer à la performance organisationnelle. En ce qui concerne nos contributions théoriques, tout d'abord, cette recherche a permis d'approfondir notre réflexion sur les comportements qui affectent la performance organisationnelle, à savoir les comportements de citoyenneté organisationnelle en général (Marinova et *al.*, 2018), et les comportements orientés client en particulier. En effet, nos trois articles, en étudiant l'échange entre l'employé et le client, ont identifié certains facteurs individuels et organisationnels qui affectent l'adoption des comportements orientés client. Dans le premier et le deuxième article, nous nous sommes intéressés aux effets des comportements du client sur les comportements de performance du personnel. Dans notre premier article, comme Folger et *al.* (2010), nous faisons partie des rares recherches à étudier les effets de la justice interpersonnelle du client sur la réaction positive du personnel. Nos résultats auprès de deux terrains différents, une chaîne de magasins de commerce au détail et des supermarchés nous ont permis de montrer l'importance de cette dimension de la justice organisationnelle, peu étudiée, dans l'adoption des comportements orientés client. Dans notre deuxième article, afin de vérifier l'idée reçue que le client est source de stress (Grandey et *al.*, 2007; Hochschild, 1983; Sliter et *al.*, 2010), nous nous sommes intéressés aux effets des comportements stressants du client (Dormann et Zapf, 2004) sur le travail émotionnel et les comportements de performance du personnel. L'apport théorique de cet article réside dans l'étude des incivilités des

clients, à partir de la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996). Gaucher et Chebat (2019) rappellent que cette théorie a essentiellement étudié les superviseurs et les collègues comme source d'incivilité. Au-delà des superviseurs et des collègues, nous nous sommes intéressés comme ces auteurs, à un troisième groupe qui interagit avec les employés, à savoir les clients. Contrairement à la majorité des recherches intéressées par la réaction négative des employés face à des clients stressants (Dormann et *al.*, 2017; Dudenhöffer et Dormann, 2015; Nawaz et *al.*, 2018), nous avons voulu comprendre leur impact sur les émotions et les comportements positifs des employés. Nous avons ainsi pu montrer qu'en réponse à des clients stressants, les employés des centres d'appel ont plus tendance à opter pour une stratégie de surface plutôt qu'une stratégie de profondeur. Nos résultats contribuent ainsi au développement des recherches sur le travail émotionnel en insistant sur l'effet des stratégies de régulation des émotions dans l'adoption des comportements de performance en situation de stress. En effet, lorsque les téléopérateurs questionnés percevaient que les clients étaient stressants, ils avaient moins recours à une stratégie de profondeur et adoptaient moins de comportements orientés client. Les résultats obtenus nous ont ainsi permis d'un côté de comprendre comment les comportements stressants affectent les stratégies de régulation des émotions des employés, et d'un autre côté, d'explorer un lien peu étudié à savoir le rôle du travail émotionnel dans l'adoption des comportements de performance.

Au-delà des effets des comportements des clients, dans le premier et le troisième articles, à partir des recherches de Stock et Hoyer (2005), nous avons confirmé l'importance de l'attitude orientée client dans l'adoption de ces comportements. Dans le premier article, nous avons trouvé que les deux populations étudiées, à savoir les employés des magasins de vente au détail et ceux des supermarchés, vont, en réponse au traitement juste du client, manifester des attitudes orientées client qui vont affecter par la suite l'adoption des comportements orientés client. Dans le troisième article,

nous avons trouvé que les employés de bibliothèque qui présentent de hauts niveaux de capital psychologique manifestent une attitude orientée client qui elle-même affecte l'adoption des comportements de service. Comprendre les facteurs qui poussent à manifester cette attitude, nous permettrait d'amener l'employé à adopter les comportements orientés client et assurer ainsi la stabilité du service à la clientèle au fil du temps (Stock et Hoyer, 2005). Nous avons également étudié l'effet de certains facteurs environnementaux sur la réaction du personnel. Le premier article nous a ainsi permis de comprendre l'importance des perceptions du climat organisationnel dans l'étude de la relation entre les attitudes et les comportements de l'employé. La mise en place d'un climat de service influencerait la réaction des employés et leur préciserait comment ils doivent se comporter pour fournir un bon service (Schneider et *al.*, 2005). D'une façon générale, «organizational work environment characteristics, notably, organizational climates, serve as fundamental mechanisms for eliciting OCB» (Marinova et *al.*, 2018, p. 2045). En plus de cet effet direct, notre recherche est l'une des rares à étudier l'effet modérateur du climat de service sur les attitudes et les comportements du personnel (Liao et Chuang, 2007; Walumbwa et *al.*, 2010). En effet, le climat de service en tant que variable de groupe pourrait modérer la relation entre les attitudes et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Walumbwa et *al.*, 2010). Dans notre article, nous avons constaté que lorsque l'employé évolue dans un climat élevé, il aurait tendance à adopter des comportements orientés client, quelle que soit son attitude envers le client. Notre recherche permet ainsi de confirmer l'effet direct du climat de service, et de mieux en comprendre le rôle modérateur dans l'adoption des comportements de performance. Pour finir, le troisième article nous a permis de nous intéresser à une question peu traitée par les recherches antérieures, à savoir les variables médiatrices de la relation entre le capital psychologique et les comportements de performance des employés (Alessandri et *al.*, 2018). À notre connaissance, nous sommes parmi les premiers à étudier empiriquement les effets du capital psychologique sur les attitudes et les comportements de service du personnel. Pour les employés des bibliothèques, il

apparaît que le capital psychologique affecte positivement leur adoption des comportements orientés client et que cette relation est médiée par l'attitude orientée client.

D'une façon générale, pour les trois articles, les résultats obtenus nous ont permis d'approfondir les recherches sur :

- 1) la justice organisationnelle, en identifiant les effets de la justice interpersonnelle de la part du client sur les attitudes et les comportements positifs du personnel (article 1),
- 2) le travail émotionnel, en nous intéressant au rôle médiateur des stratégies de régulation des émotions sur la relation entre les comportements stressants du client et les comportements de performance des employés de contact (article 2),
- 3) la psychologie positive en étudiant les effets du capital psychologique sur les attitudes et les comportements du personnel
- 4) les comportements orientés client, et ce, en identifiant certains de leurs antécédents.

Au-delà de nos contributions théoriques pour le champ du comportement organisationnel, nos recherches ont permis de développer plusieurs implications managériales. Premièrement, nous avons pu montrer que le client affecte les attitudes et les comportements de l'employé. Si le client adopte des comportements justes, l'employé aurait tendance à manifester une attitude orientée client et adopter par la suite des comportements orientés client. Mais si le client adopte des comportements stressants, l'employé aurait tendance à simuler ses émotions et opter pour une stratégie de surface. En percevant que le client est stressant, l'employé décide de moins recourir à la stratégie de profondeur, et serait moins disposé à adopter des comportements orientés client. Les résultats du premier article et du deuxième

montrent que le traitement du client influence la réaction des employés. Pour aider les employés à accomplir leur travail en toutes circonstances, plusieurs auteurs insistent sur l'importance de la pratique de formation (Baranik et *al.*, 2017; Gaucher et Chebat, 2019; Grandey et Gabriel, 2015). Selon les auteurs, les gestionnaires en général, et les gestionnaires des ressources humaines en particulier, doivent dispenser des formations capables d'outiller les employés à accomplir leur travail dans différentes situations : celles justes et celles stressantes. Dans le cas où le client adopte des comportements justes, les gestionnaires devraient informer leur personnel sur l'impact et l'importance de ces comportements sur leur moral, leur estime de soi, leur attitude et leur travail. Le fait de se sentir justement traité semble affecter positivement leur satisfaction au travail, leur engagement organisationnel et les amènerait à se sentir bien (Ghosh et *al.*, 2014; Ha Al-Zu'bi, 2010). Le comportement positif du client a ainsi un impact positif sur l'état psychologique du personnel. Dans le cas où le client est source de stress, ses comportements risquent d'affecter négativement les émotions et les comportements du personnel. Pour que l'employé se sente moins visé lors de la réception de propos négatifs du client, Baranik et *al.* (2017) recommandent aux gestionnaires de leur expliquer pourquoi la clientèle est susceptible d'adopter de tels comportements à leur égard. En plus de ces explications, pour pouvoir y faire face, les gestionnaires devraient permettre aux employés stressés de prendre des pauses en cas de besoin (Baranik et *al.*, 2017), ou de partager leur expérience négative avec leurs collègues ou leur supérieur (Gaucher et Chebat, 2019). Permettre à l'employé de se changer les idées ou d'opter pour le partage social contribue à atténuer un sentiment de colère par exemple. Deuxièmement, à partir de notre premier et troisième article, nous avons pu montrer l'effet modérateur de l'attitude orientée client dans l'adoption des comportements de performance. Pour les employés du commerce au détail et des hypermarchés, l'attitude orientée client est un médiateur la relation entre leur perception de justice interpersonnelle provenant du client et leur comportement orienté client. Pour les employés des bibliothèques, l'attitude orientée client joue le rôle de variable médiatrice de la relation entre le

capital psychologique et les comportements orientés client. Conformément aux travaux de Stock et Hoyer (2005), nous avons trouvé que l'adoption des comportements orientés client suppose d'avoir intégré des attitudes orientées client. Compte tenu de l'importance de l'attitude orientée client dans l'adoption des comportements de performance (Stock et Hoyer, 2005), Yoo et Arnold (2015, p. 11) conseillent aux gestionnaires de « focus upon strengthening employees' perceptions of the support they receive from their organization ». Il semble qu'en fournissant un climat de travail positif, en répondant aux préoccupations des employés, en leur démontrant de l'intérêt et du soutien, ils auraient plus tendance à manifester des attitudes orientées client (Yoo et Arnold, 2015). Le gestionnaire doit, de ce fait, prendre soin de son personnel pour pouvoir l'amener à intégrer des attitudes positives capables d'affecter par la suite l'adoption des comportements de performance (Stock et Hoyer, 2005). Troisièmement, dans notre premier article, nous avons pu montrer que, pour les employés des supermarchés, le climat de service affecte non seulement les comportements orientés client, mais modère également l'adoption de ces comportements. Nos résultats sont conformes aux recherches antérieures et affirment que la mise en place d'un climat de service affecte l'adoption de ces comportements de performance (Hong et *al.*, 2013; Liao et Chuang, 2004; Vandenberghe et *al.*, 2007). Plus le climat de service est élevé, plus l'employé de supermarché aurait tendance à adopter des COC (article 1). En raison de l'importance de ce climat organisationnel, Seibert et *al.* (2011) rappellent que les pratiques de gestion permettent de le façonner et d'augmenter ses effets sur les employés. Pour créer un climat de service, les gestionnaires doivent évaluer les performances et récompenser les employés lorsque ces derniers répondent aux attentes du client. Grâce à cette pratique d'évaluation, il serait possible d'instaurer un climat de service capable d'influencer le comportement du personnel et de l'amener à adopter des comportements orientés client (Schneider et *al.*, 2005; Walumbwa et *al.*, 2010). De ce fait, les gestionnaires doivent développer des pratiques de GRH en cohérence avec l'orientation stratégique de l'entreprise qui

veillent à garantir la qualité de service, et ce, pour pouvoir transmettre ce même message aux employés, qui par la suite se répercute sur le service aux clients (Schneider et Brown, 2019). La dernière implication renvoie aux effets du capital psychologique sur les comportements de performance. À partir de notre dernier article, nous avons montré que le capital psychologique affecte directement l'adoption des comportements orientés client et que cette relation est médiée par l'attitude orientée client. Les résultats obtenus prouvent l'importance des ressources psychologiques dans l'adoption de ces comportements de performance. En effet, le fait de disposer d'un personnel avec un haut niveau de ressources psychologiques suppose qu'il est capable d'innover, de trouver de nouvelles solutions et d'assurer à l'organisation un avantage concurrentiel (Abbas et Raja, 2015). Ces ressources psychologiques ont permis aux employés de bibliothèque interviewés de réaliser l'importance que revêtent les usagers pour leur travail, l'importance d'être en mesure de les comprendre et de répondre à leurs besoins, et ce, en adoptant des comportements orientés client. Puisque les caractéristiques personnelles affectent l'adoption des comportements de performance du personnel (Dawkins et al., 2018; Kim et al., 2018; Luthans et al., 2019; Ozturk et Karatepe, 2019), il est conseillé aux gestionnaires de les renforcer. Voici donc quelques-unes des actions que les gestionnaires en général, et les gestionnaires des ressources humaines en particulier, devraient mener pour renforcer les ressources de leur personnel. Plus précisément, pour développer leur confiance en soi et l'espoir, Luthans et al. (2007) recommandent aux gestionnaires d'opter pour des formations continues et du coaching, et de leur fixer des objectifs motivants et atteignables. Pour renforcer l'optimisme, les gestionnaires doivent former les employés à accepter et à pardonner leurs erreurs passées et être en mesure d'apprécier leur vie actuelle (Luthans et al., 2007). Pour développer la résilience, les responsables peuvent commencer par réduire les facteurs liés au stress et aux risques d'accidents de travail, et les outiller pour y faire face (Luthans et al., 2007). Ces actions permettent d'affecter les attitudes et les

comportements du personnel et, au bout du compte, vont favoriser l'atteinte de résultats positifs (Luthans et *al.*, 2007).

Au-delà de nos contributions théoriques et de nos implications pratiques, comme toute recherche, cette thèse présente un certain nombre de limites qu'il est important de souligner.

Premièrement, nous avons eu recours à un devis de recherche transversal et nous avons collecté nos données à partir d'un questionnaire auto-rapporté. De tels choix semblent être plus vulnérables aux problèmes de variance commune et risquent d'affecter les relations observées entre les différents construits (Lindell et Whitney, 2001 ; Podsakoff et *al.*, 2003). Pour pallier ce biais, nous avons opté pour deux sources différentes de collecte des données pour l'un des articles (article 3) et nous avons eu recours à la procédure recommandée par Podsakoff et *al.* (2003). Ces solutions contribuent à réduire les risques de variance commune et de désirabilité sociale.

Deuxièmement, les trois études ne peuvent malheureusement pas être généralisées à d'autres contextes organisationnels que les terrains utilisés pour collecter les données. Même si les répondants proviennent de quatre organisations différentes, évoluant dans des cultures et exerçant des activités différentes, les résultats obtenus ne seraient pas généralisables à d'autres milieux de travail ou d'autres cultures. Certes, les contextes étudiés sont différents et pertinents pour notre recherche, mais il faut prendre en considération les différences notables entre ces contextes et d'autres entreprises de services.

La troisième limite renvoie à la taille de l'échantillon qui peut affecter les résultats statistiques (Masson et Borst, 2017). Plus la taille de l'échantillon est importante, plus elle permet d'accroître la puissance statistique et de vérifier ainsi si les résultats non significatifs persistent. Même si la taille de l'échantillon de nos terrains est

convenable, surtout pour les articles 1 et 2, il serait pertinent de tester nos modèles auprès d'échantillons plus grands.

Une quatrième limite est liée à l'utilisation des échelles réduites. Certains construits ont été mesurés à partir des échelles réduites et non des échelles entières proposées par leurs auteurs. Même si pour faire face aux contraintes organisationnelles, comme la majorité des chercheurs, nous avons eu recours aux échelles écourtées, nous ne pouvons pas affirmer que les versions réduites présentent la même qualité psychométrique que les échelles originales. Pour remédier au problème, il serait intéressant de tester à nouveau nos modèles en utilisant les échelles de mesure complètes et de comparer les deux résultats.

À partir de ces limites, pour chaque article, nous avons identifié plusieurs avenues de recherches futures. Nous n'allons pas les reprendre, mais plutôt rappeler certaines pistes qui nous semblent plus générales et méritent une attention particulière de la part des gestionnaires. D'abord, en lien avec les trois articles, il serait intéressant dans des recherches futures de multiplier les sources, et en particulier de mesurer les comportements orientés client par le client. Il est aussi possible de recourir à un devis longitudinal, et ce, en vue d'établir de nouveaux liens de causalité entre les variables. Ensuite, les recherches antérieures affirment que d'autres facteurs pourraient affecter les comportements de l'employé et le rendre plus ou moins performant. Certains retiennent les caractéristiques de l'emploi (Eatough et *al.*, 2011), d'autres estiment que les traits de personnalités peuvent avoir un impact sur la réaction émotionnelle de l'employé (Grandey et Melloy, 2017), ainsi que sur son comportement (Tugade et Fredrickson, 2004, 2007). Ces recherches nous offrent d'autres pistes pour comprendre le *pourquoi* des réactions de l'employé face aux comportements des clients, surtout en ce qui concerne l'adoption des comportements orientés client. L'examen d'autres médiateurs, comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le soutien perçu des collègues ou des supérieurs, et

d'autres modérateurs comme le soutien des collègues ou des supérieurs, le conflit de rôle, les différents types de climats organisationnels, etc. pourraient s'avérer pertinents et forts utiles pour comprendre davantage cette relation et être capable de disposer en toutes circonstances d'un personnel performant. Enfin, il serait pertinent que les gestionnaires des ressources humaines s'intéressent eux aussi à la relation entre le client et l'employé, et identifient les facteurs qui peuvent l'influencer. Certaines pratiques, affirment Gramdey et Melloy (2017), comme celles de la formation et de l'évaluation, aideraient le personnel de contact à accomplir au mieux son travail et à rester performant. Pour identifier les pratiques de GRH qui joueraient ici un rôle clé, d'autres recherches futures sont nécessaires pour vérifier les liens possibles entre ces pratiques et au niveau des employés, leurs attitudes et comportements orientés client.

ANNEXE A INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ARTICLE 1

Tableau 2. 6 Les mesures de l'étude 1

Mesures pour l'étude 1 pour l'entreprise canadienne
Justice interpersonnelle client Êtes-vous traité avec politesse par les clients ? Êtes-vous traité avec dignité par les clients ? Êtes-vous traité avec respect par les clients ? Les clients s'abstiennent-ils de remarques inappropriées ou désobligeantes ?
Attitude orientée client J'aime interagir avec les clients. Avoir une « orientation client » est un de mes objectifs personnels. J'ai toujours à cœur les meilleurs intérêts du client.
Comportements orientés client J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs buts. J'essaie d'influencer les clients en leur fournissant de l'information plutôt qu'en faisant pression sur eux. J'essaie de faire en sorte que les clients aient des attentes réalistes par rapport à ce que le produit peut faire pour eux. Je suis prêt à être en désaccord avec les clients si cela peut les aider à faire un meilleur choix.

Tableau 2. 7 Les mesures de l'étude 2

Mesures pour l'étude 2 pour l'entreprise tunisienne**Justice interpersonnelle client**

Êtes-vous traité avec politesse par les clients ?

Êtes-vous traité avec dignité par les clients ?

Êtes-vous traité avec respect par les clients ?

Les clients s'abstiennent-ils de remarques inappropriées ou désobligeantes ?

Attitude orientée client

Je me considère comme très orienté vers la satisfaction du client.

Je pense que l'interaction avec nos clients contribue à mon développement personnel dans l'entreprise.

J'aime interagir avec les clients de mon entreprise.

Avoir une « orientation client » est un de mes objectifs personnels.

Avoir une « orientation client » est très important dans mon travail.

J'ai toujours à cœur les meilleurs intérêts du client.

Comportements orientés client

J'essaie de discuter avec le client de ses besoins

J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs.

Je suis prêt à être en désaccord avec les clients si cela peut les aider à faire un meilleur choix.

J'essaie d'influencer les clients en leur fournissant de l'information plutôt qu'en faisant pression sur eux.

J'essaie de faire en sorte que les clients aient des attentes réalistes par rapport à ce que le produit peut faire pour eux.

Je réponds aux questions des clients sur les produits et services aussi correctement que je peux.

Climat de service

Comment évalueriez-vous le savoir et les habiletés de vos collègues à fournir un service et un travail de qualité supérieure ?

Comment évalueriez-vous les efforts déployés par votre entreprise pour mesurer et contrôler la qualité du travail et du service offert ?

Comment évalueriez-vous la reconnaissance que les membres de votre équipe reçoivent lorsqu'ils fournissent un travail et un service de qualité supérieure ?

Comment évalueriez-vous la qualité de service globale chez votre entreprise ?

Comment évalueriez-vous le leadership exercé par les gestionnaires chez l'entreprise X pour appuyer les efforts en matière de qualité de service ?

Comment évalueriez-vous l'efficacité des efforts de communication de votre entreprise auprès des employés et des clients ?

Comment évalueriez-vous les outils, la technologie, et les autres ressources offerts aux employés pour leur permettre de faire un travail et d'offrir un service de qualité supérieure ?

ANNEXE B INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ARTICLE 2

Tableau 3. 3 Les mesures de l'article 2

<p>Travail émotionnel</p> <p><u>Stratégie de surface</u></p> <p>Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec mes clients.</p> <p>Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les clients.</p> <p>Je feins d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les clients.</p> <p>J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec mes clients.</p> <p>Je cache mes vrais sentiments au sujet d'une situation aux clients.</p> <p>Je cache ce que je ressens aux clients.</p> <p><u>Stratégie de profondeur</u></p> <p>Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives (telles que la joie ou le plaisir), je change ce à quoi je suis en train de penser.</p> <p>Lorsque je fais face à une situation stressante, je fais en sorte d'y penser d'une façon qui m'aide à rester calme.</p> <p>Je contrôle mes émotions en changeant ma manière de réfléchir à la situation dans laquelle je me trouve.</p> <p>Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation.</p> <p>Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives (telles que la tristesse ou la colère), je change ce à quoi je suis en train de penser.</p> <p>Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives, je change ma manière de réfléchir à la situation.</p> <p>Comportement du client (CSC)</p> <p>Certains clients exigent toujours un traitement spécial</p> <p>Nos clients ne reconnaissent pas lorsque nous sommes très occupés</p> <p>Certains clients nous demandent de faire des choses qu'ils pourraient faire eux-mêmes</p> <p>Les clients déchargent leur mauvaise humeur sur nous</p> <p>Nos clients ne comprennent pas que nous devons respecter certaines règles</p> <p>Les plaintes non justifiées sont chose courante chez nos clients</p> <p>Les demandes de nos clients sont souvent exorbitantes</p> <p>Les clients sont souvent pressés par le temps</p> <p>Les clients nous crient souvent dessus</p>
--

Les clients nous attaquent personnellement de façon verbale
Les clients se plaignent toujours de nous
Les clients se mettent en colère contre nous sur des questions mineures
Certains clients sont toujours en train d'argumenter
On doit travailler avec le client hostile
On doit travailler ensemble avec les clients qui n'ont aucun sens de l'humour.
Certains clients sont des personnes désagréables
Certains clients interrompent régulièrement notre rythme de travail
Les souhaits des clients sont souvent contradictoires
Ce n'est pas clair ce que les clients attendent de nous
Il est difficile de prendre des dispositions avec les clients
Les instructions des clients peuvent compliquer notre travail

Comportements orientés client

J'aide volontairement le client même si cela va au-delà des exigences du poste.
J'aide les clients qui rencontrent un problème au-delà de ce qui est attendu ou requis.
Souvent, je vais aller au-delà de l'appel du devoir en servant le client.
Volontairement, je vais faire à ma façon pour satisfaire le client.
Souvent, je vais sortir du chemin habituel pour aider le client.

ANNEXE C INSTRUMENTS DE MESURE DE L'ARTICLE 3

Tableau 4. 4 Les mesures de l'article 3

Ressource psychologique

Efficacité

Lorsque j'analyse un problème difficile au travail, je suis confiant(e) d'y trouver une solution.

Je me sens capable de m'exprimer sur mon travail lors de réunions avec mon chef de section ou mon responsable.

Je crois pouvoir contribuer aux discussions sur le fonctionnement de ma bibliothèque.

Je crois pouvoir apporter ma contribution à la définition des objectifs de ma bibliothèque.

Je me sens à l'aise de communiquer avec des intervenants extérieurs à la bibliothèque (p. ex. collègues des autres bibliothèques, bibliothécaires d'une autre division) afin de discuter de problèmes.

Je me sentirais à l'aise de présenter de l'information à un groupe de collègues.

Espoir

Si je me trouve dans une situation difficile au travail, je sais que je peux trouver différentes façons de m'en sortir.

En ce moment, je me sens d'attaque pour atteindre mes objectifs professionnels.

Il existe toujours plusieurs solutions à un problème survenant au travail.

En ce moment, je réussis très bien dans mon travail.

J'envisage plusieurs façons d'atteindre mes objectifs professionnels.

En ce moment, j'atteins les buts que je me suis fixés au travail.

Résilience

Lorsque je subis un revers au travail, j'ai de la difficulté à m'en remettre et à aller de l'avant.

Je gère généralement bien les difficultés que je rencontre au travail.

Je crois que je peux surmonter les périodes difficiles au travail, car j'ai vécu des difficultés auparavant.

Je peux me débrouiller seul(e) au travail lorsque c'est nécessaire.

Je peux vivre des situations stressantes au travail sans me laisser démonter.

Je crois que je peux gérer plusieurs situations en même temps dans mon travail.

Optimisme

Dans des situations d'incertitude au travail, je m'attends généralement au mieux.

Les choses tournent toujours mal pour moi au travail.
 Je regarde toujours le bon côté des choses en ce qui concerne le travail.
 Je suis optimiste quant à mon avenir professionnel.
 Les choses ne fonctionnent jamais comme je l'entends dans mon travail.
 Au travail, je me dis souvent qu'« après la pluie vient le beau temps ».

Attitude orientée client

Je me considère comme très orienté(e) vers les citoyens.
 L'orientation vers les citoyens est l'un de mes objectifs personnels.
 J'aime interagir avec les citoyens.
 Je pense que l'interaction avec les citoyens contribue à mon développement personnel.
 L'orientation vers les citoyens est très importante dans mon emploi.
 J'ai toujours le meilleur intérêt du citoyen en tête.

Comportements orientés client

J'aide les citoyens à atteindre leurs objectifs
 J'essaie d'atteindre ses objectifs professionnels en satisfaisant les citoyens
 J'agis en fonction de l'intérêt des citoyens plutôt qu'en son intérêt personnel
 J'offre le document ou service qui convient le mieux au besoin du citoyen
 J'invite les citoyens à discuter de leurs besoins avec lui/elle
 Je tente de découvrir quel type de document ou service conviendrait le mieux au citoyen
 Je réponds aux questions d'un citoyen aussi correctement que possible
 Je propose un document ou un service qui répond aux attentes du citoyen
 J'accompagne le citoyen afin de l'aider à faire un bon choix

Ambiguïté de rôle

Je suis sûr(e) du niveau d'autorité que j'ai.
 Il existe des objectifs clairs et planifiés pour mon emploi.
 Je sais que je gère mon temps correctement.
 Je suis au courant de mes responsabilités.
 Je sais exactement ce que l'on attend de moi.
 Les tâches à faire sont expliquées clairement.

ANNEXE D CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER



Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

khadija gaha

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

25 mars, 2015

BIBLIOGRAPHIE

- Abbas, M., et Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadien Journal of administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32 (2), 128-138.
- Ajzen, I et Albarracin, D. (2007). Predicting and changing behavior : A reasoned action approach. Dans I. Ajzen, D. Albarracin et R. Horik (dir.), *Prediction and change of health behavior: Applying the reasoned action approach* (p. 3-21). Psychology Press.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Albarracin, D., Johnson, B. T., Fishbein, M., et Muellerleile, P. A. (2001). Theories of reasoned action and planned behavior as models of condom use: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 127(1), 142-161.
- Albert, E. (1995). *Guide de la gestion du stress*. City et York, York production.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., et Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.
- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., et Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., et Groth, M. (2010). In good or bad faith? Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23, 1-15.
- Allen, J. A., Diefendorff, J. M., et Ma, Y. (2013). Differences in emotional labor across cultures: A comparison of chinese and U.S. service workers. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 21-35.

- Alshery, W.B.R., Ahmad, F.B. et Al-Swidi, A.K. (2015). The moderating effect of role ambiguity on the relationship of job satisfaction, training and leadership with employee performance. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 30-41.
- Ambrose, M. L., Taylor, R., et Hess Jr, R. L. (2015). Can I Help You? Employee Prosocial Rule Breaking as a Response to Organizational Mistreatment of Customers. Dans P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben et C. C. Rosen (dir.), *Mistreatment in Organizations* (p. 1-31). Emerald Group Publishing Limited.
- Anderson, J. C., et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anjuman Isha, A. (2016). Chap7.Muslim code of behaviour, in The labore ahmadiyya movement, presenting islam as peaceful, tolerant, rational, inspiring. Récupéré de <http://www.muslim.org/islam/int-is7.htm>
- Asadi, M. M., Naddafi, G., et Shafiee, R. M. (2011). Intelligence and organizational citizenship behavior in librarians of public libraries. *The case on YAZD public libraries*, 25-153.
- Ashton-James, C. E., et Ashkanasy, N. M. (2008). Affective events theory: A strategic perspective. *Research on emotion in organizations*, 4, 1-34.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., et Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968
- Avey, J. B., Luthans, F., et Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., et Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Aytac, S., et Aytac, M. (2017). Customer-related stressors and effects on burnout: A study in Turkey. Dans R. H. M. Goosens (dir.), *Advances in Social & Occupational Ergonomics* (p. 227-233). Springer, Cham.

- Baber, R., Kaurav, R. P. S., et Paul, J. (2018). Impact of individual market orientation on selling and customer orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 1-16.
- Bagger, J., Cropanzano, R., et Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèle et nouveaux développements. Dans A, Akremi., S, Guerrero et J-P, Neveu (dir), *Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrières et épuisement professionnel* (p. 25-45). De bock.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. General learning press.
- Bandura, A., et Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bandura, A. (1980). L'apprentissage social. *Psychologie et science humaine*, v.83, Mardaga
- Baron, R. A., Franklin, R. J., et Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768.
- Becker, W. J., Cropanzano, R., Van Wagoner, P., et Keplinger, K. (2018). Emotional Labor Within Teams: Outcomes of Individual and Peer Emotional Labor on Perceived Team Support, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 43(1), 38-71.
- Bentler, P. M., et Speckart, G. (1981). Attitudes « cause » behaviors : A structural equation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 226-238.
- Bernerth, J. B., et Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Bettencourt, L. A., et Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 4394-408.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., et Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29-41.

- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., et MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81,141-157.
- Bettencourt, L. A., et Brown, S. W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Beugré, C. D. (1998). Implementing business process reengineering, the role of organizational justice. *Journal of Applied Behavioral Science*,34(3), 347-360.
- Bies, R. J. (2001). *Interactional (in) justice: The sacred and the profane*. Dans J. Greenberg et R. Cropanzano (dir.), *Advances in organizational justice* (p. 89-118). Stanford University Press.
- Bies, R. J., et Moag, J. (1986). *Interactional justice: communication criteria of fairness*. Dans B. H. Sheppard., R. J. Lewicki et M. H. Bazerman (dir.), *Research on négociations in organisations* (p. 83-99). Greenwich, CT : JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Black, A. (2008). Socially controlled space or public sphere _third place‘ ? Adult reading rooms in early British public libraries. Dans M. Koren (dir.), *Working for Five Star Libraries. International Perspectives on a Century of Public Library Advocacy and Development* (p. 27-41). Vereniging openbare bibliotheken/Biblion.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., et Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246-1257.
- Boles, J. S., Wood, J. A., et Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work–family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 99-113.
- Bommer, W. H., Milles. E. W., et Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee Citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 181-196.
- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L., et Ranchoux, C. (2015). L‘analyse des effets de médiation modérée : Applications en

- marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Édition)*, 30(4), 95-138.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., et Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62, 698-705.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human resource management*, 25(3), 371-383.
- Bowen, E., et Schneider, B. (2013). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 00(0), 1-18.
- Brach, S., Walsh, G., Hennig-Thurau, T., et Groth, M. (2015). A Dyadic Model of Customer Orientation: Mediation and Moderation Effects. *British Journal of Management*, 26, 292-309.
- Brady, M. K., et Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation : Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Brief, A. P., et Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brotheridge, C. M., et Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of « People Work ». *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., et Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M., et Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-79.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T. D., et Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Carlos Pinho, J. (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International journal of quality & reliability management*, 25(3), 256-275.

- Carlson, D., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., Ferguson, M., et Whitten, D. (2011). Work-family enrichment and job performance: A constructive replication of affective events theory. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 297
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership Organization Development Journal, 34*(6), 551-572
- Chi, N. W., et Grandey, A. A. (2019). Emotional labor predicts service performance depending on activation and inhibition regulatory fit. *Journal of Management, 45*(2), 673-700.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Corner, P. D. (2002). An integrative model for teaching quantitative research design. *Journal of Management Éducation, 26*(6), 671-692.
- Cossette, M., et Bergeron, M. (2016). Stratégies pour servir avec le sourire : Effet des orientations clients et impacts sur la performance de service. *Humain et organisation, 2*(1), 1-8.
- Cossette, M., et Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour?. *Revue européenne de Psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology, 65*(2), 71-82.
- Craddock, P., et Guerrien, A. (2006). *Chapitre 4 : Apprendre*. Dans G. Amy et M. Piolat (dir.), *Psychologue cognitive*, (p. 204-267). Bréal.
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., et Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479-516.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., et Weiss, H. M. (2017a). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review, 42*(2), 233-258.

- Crosby, P. B. (1986). La qualité c'est gratuit, l'art et la manière d'obtenir de la qualité. Économisa.
- Dancey, C.P., Reidy, J. (2016). Statistiques sans maths pour psychologues : spis pour Windows, QCM et exercices corrigés, 2e éd. De Boeck
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., et Schütz, B. (2018). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual-and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Deming, W. E. 1995. *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology.
- Deng, H., Walter, F., Lam, C. K., et Zhao, H. H. (2017). Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: à ressource déplétion perspective. *Personnel Psychology*, 70(2), 469-502.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., et Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Dietz, J., Pugh, S. D., et Wiley, J. W. (2004). Service climatère effets on customer attitudes : an examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47(1), 81-92.
- Drach-Zahavy, A. (2010). How does service workers' behavior affect their health? Service climate as a moderator in the service behavior–health relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 105-119.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., et Munson, L. J. (1998). The perceptions of fair interpersonal treatment scale: development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692
- Dormann, C., et Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Dormann, C., Brod, S., et Engler, S. (2017). Demographic Change and Job Satisfaction in Service Industries-The Role of Age and Gender on the Effects of Customer-Related Social Stressors on Affective Well-Being. *SMR-Journal of Service Management Research*, 1(1), 57-70.
- Dormann, C., et Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.

- Dudenhöffer, S., et Dormann, C. (2013). Customer-related social stressors and service providers' affective reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 520-539.
- Dudenhöffer, S., et Dormann, C. (2015). Customer-Related Social Stressors. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 165-181.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., et Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
- El Akremi, A., et Roussel, P. (2005). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles. *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 326-342.
- Ehrhart, M. G., et Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of applied psychology*, 89(6), 960.
- Ethier, G. (1994). La qualité totale, nouvelle panacée du secteur public ? P.U.Q.
- Fadaili, T. (2012). 7 principes à considérer en aménagement des bibliothèques. Bibliothèques Montréal. Récupéré de <http://espaceb.bibliomontreal.com/2012/08/02/7-principes-a-considerer-en-amenagement-de-bibliotheques/>
- Fao, E. B., Fao, U. G. (2012). Resource theory of social exchange. Dans K. Törnblom et A. Kazemi (dir.), *Handbook of social resource theory : theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (p. 15-32). Springer
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total quality control*. Mc Graw-Hill book Company.
- Ferris, L. D., Spence, J. R., Brown, D. J., et Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance the role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811.
- Fishbein, M (1979). A theory of reasoned action : some applications and implications. *Nebraska symposium on motivation*, 27, 65-116.
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitudes, intention, and behavior. An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley.

- Folger, R., Ford, R. C., Bardes, M., et Dickson, D. (2010). Triangle model of fairness: investigating spillovers and reciprocal transfers. *Journal of Service Management*, 21(4), 515-530.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., et Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Fox, S., Spector, P. E., et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., et Greguras, G. J. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100, 863-879.
- Gabriel, A. S., et Diefendorff, J. M. (2015). Emotional labor dynamics: A momentary approach. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1804-1825.
- Galtier, M. (2016). Centres d'appels : la Tunisie décroche. Récupéré de https://www.liberation.fr/futurs/2016/08/14/centres-d-appels-la-tunisie-decroche_1472393
- Gaucher, B., et Chebat, J. C. (2019). How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 1-10.
- Ghosh, P., Rai, A., et Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Giger, J. C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'année psychologique*, 108(1), 107-131.
- Gilbert, R. (2010). Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers. Mémoire ENSIB.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., et Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.

- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., et Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- 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, 397-418.
- Grandey, A. A., et Diamond, J. A. (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 338-350.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., et Diamond, J. A. (2010). Interactions with the public : Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 338-350.
- 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, 397-418.
- Grandey, A. A., Frone, M. R., Melloy, R. C., et Sayre, G. M. (2019). When are fakers also drinkers? A self-control view of emotional labor and alcohol consumption among US service workers. *Journal of occupational health psychology*, 482-498.
- Grandey, A. A., et Gabriel, A. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1-59.
- Grandey, A. A., Kern, J. H. et Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders : comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.

- Grandey, A. A., et Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of occupational health psychology, 22*(3), 407.
- Grandey, A. A., et Sayre, G. M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science, 28*(2), 131–137
- Grandey, A. A., Tam, A. P., et Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and emotion, 26*(1), 31-55.
- Grant, A. M., parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The academy of management annals, 3*, 317-375
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen. J. C., et Lee. J. M. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1227-1242.
- Grömfeldt, S (2000). The nature, impact and developm ent of customer-Oriented Behaviour: a Case Study in an Icelandic Service Context. Thèse de doctorat. London School of Economics and Political Science (United Kingdom).
- Groth, M., et Grandey, A. A. (2012). From bad to worse: Negative échange spiral in employée-customer service interactions. *Organizational Psychology Review, 2*(3), 208-233.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T. H., et Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal, 52*(5), 958-974.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen. J. C., et Lee. J. M. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1227-1242.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.

- Goldberg, L. S., et Grandey, A. A. (2007). Display rude versus display autonome : emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of occupational health psychology, 12*(3), 301.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., et Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1452.
- Harris, C. M., Lavelle, J. J., et McMahan, G. C. (2018). The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *The International Journal of Human Resource Management, 1*-24.
- Harris, L. C., et Ogbonna, E. (2012). Motives for service sabotage : an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal, 32*(13), 2027-2046.
- Harris, L. C., et Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research, 6*, 144-161.
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographies, 76* (4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS : A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Récupéré de <https://researchgate.net>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.
- Hill, S. (1995). From quality circles to total quality management, in Making quality critical new perspectives an organizational change, coordonné par Wilkinson, A.; Willmott, H. Routledge, p. 33-53.
- Hobfoll, S. E. (1998). Stress, culture, and community: the psychology and philosophy of stress. New York : Plenum.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337-370.

- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. Dans S. Folkman et P. E. Nathan (dir.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (p. 127-147). Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. University of California press.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., et Jiang, K. (2013). Missing link the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- Hülshager, U, R., et Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., et Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- Hur, W -M., Moon, T -W., et Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services marketing*, 29(1), 1-34.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*. 38(3), 635-672.
- John, O. P., et Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation : personality processes, individual differences, and life span developemnt. *Journal of Personality*, 72, 1301-1333.
- Johnson, T. W. et Stinson, J. E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 329-333.

- Judge, T. A., et Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., et Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others ? A multilevel experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Jung, J. H., Brown, T. J. et Zablah, A.R. (2017). The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research*, 71, 38-46.
- Juran, J. (1983). *Gestion de la qualité*. AFNOR.
- Karatepe, O. M., et Anumbose Nkendong, R. (2014). The relationship between customer-related social stressors and job outcomes: the mediating role of emotional exhaustion. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 414-426.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., et Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel Psychology*, 66, 47-90.
- Kélada, J. 1991. Qualité totale et gestion par extraversion. *Revue Gestion*, 16, février, 42-49.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., et Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50, 43-48.
- Kim, T. T., Karatepe, O. M., et Lee, G. (2018). Psychological contract breach and service innovation behavior: psychological capital as a mediator. *Service Business*, 12(2), 305-329.
- Kim, T. T., Paek, S., Choi, C. H., et Lee, G. (2012). Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional exhaustion, and service recovery performance: customer orientation as a moderator. *Service Business*, 6(4), 503-526
- König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., et Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and

communication as moderators of the job insecurity–job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231-247.

- Labbé, S., Forget, P. et Luckerhoff, J. (2017). Perceptions et attitudes des professionnels des bibliothèques face aux approches d'amélioration continue. *Documentation et bibliothèques*, 63(1), 21-31.
- Labbé, S., Forget, P. et Luckerhoff, J. (2018). L'amélioration continue en bibliothèques au Québec : l'expérience de BAnQ. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 40-49.
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., et Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., et Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Manegold, J., et Thornton, M. A. (2015). *Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions*. Dans R. Cropanzano et M. L. Ambrose (dir.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (p. 165-186). Oxford University Press.
- Lee, Y-K., Nam, J-H., Park, D-H., et Lee, K. H. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Service marketing*, 20(4), 251-264.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92, 475-489.
- Liao, H., et Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58.
- Liao, H., et Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1006-1119.
- Liao, H., et Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.

- Liao, H., et Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317-358.
- Lievens, T., Lindelow, M., Serneels, P. (2009). Comprendre les problèmes liés aux personnels de santé : utilisation de méthodes qualitatives-guide sélectif. Dans M. D. Poz, N. Gupta, E. Quain et A. L. B. Soucat (dir.), Manuel de suivi et d'évaluation des ressources humaines pour la santé : comprenant des applications spécialement adaptées aux pays à revenu faible ou intermédiaire (p. 143-160). World health organization, Bibliothèque de l'OMS.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., et Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling*, 9(2), 151-173.
- Liu, C., Nauta, M. M., Yang, L. Q., et Spector, P. E. (2018). How Do Coworkers "Make the Place"? Examining Coworker Conflict and the Value of Harmony in China and the United States. *Applied Psychology*, 67(1), 30-60.
- Lindell, M. K., et Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of applied psychology*, 86(1), 114-121.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., et Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., et Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., et Norman, S. M. (2007). Positive psychological capitale : Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychologie*, 60(3), 541-572.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C., et Chaffin, T. D. (2019). Refining grit in academic performance: The mediational role of psychological capital. *Journal of Management Education*, 43(1), 35-61
- Luthans, F., Youssef, C. M., et Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing human competitive advantage*. New York : Oxford University Press.

- Madden, T. J., Ellen, P. S., et Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and social psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.
- Maneotis, S. M., Grandey, A., et Krauss, A. D. (2014). Understanding the “why” as well as the “how”: service performance is a function of prosocial motives and emotional labor. *Human Performance*, 27, 1-18.
- Marien, B., et Beaud, J. P. (2003). Guide pratique pour l'utilisation de la statistique en recherche. Le cas des petits échantillons. Récupéré de <http://eprints.aidenligne-francais-universite.auf.org/379/>
- Marinova, S. V., Cao, X., et Park, H. (2018). Constructive Organizational Values Climate and Organizational Citizenship Behaviors: A Configurational View. *Journal of Management*, 45(5), 2045-2071.
- Masson, S., Borst, G. (2017). *Méthodes de recherche en neuroéducation*. Presses de l'Université du Québec.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., et Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Matsunaga, M. (2008). Item parceling in structural equation modeling: A primer. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 260-293.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., et Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: à discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53.
- Morris, A., et Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010

- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mostafa, A. M. S. (2019). Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-33.
- Muller, D., Judd, C.M. et Yzerbyt, V.Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 852-863.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., et Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Naumann, S. E., et Ehrhart, M. G. (2010). Moderators of the relationship between group helping norms and individual helping. *Small Group Research*, 42(2), 1-24.
- Naumann, S. E., et Ehrhart, M. G. (2011). Moderators of the relationship between group helping norms and individual helping. *Small Group Research*, 42(2), 225-248.
- Narver, J. C., et Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Nawaz, A., Sandhu, K. Y., et Mughal, N. (2018). Customer related social stressors a challenge to employee satisfaction: evidences from luxury bus service providers in Pakistan. *International Journal of Business Excellence*, 16(3), 257-268.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., et Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of marketing*, 69(2), 130-143.
- Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Da Capo Press.

- Orayo, J., Maina, J., Wasike, J. M., et Ratanya, F. C. (2019). Customer care practices at the University of Nairobi (UON), Jomo Kenyatta Memorial Library (JKML), Kenya. *Library Management*, 40(3/4), 142-154.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Ouannes, M. (2010). *Étude Tunisie*. Dans S. Saad-Zoy et J. Bouchard (dir.), *Les droits culturels au Maghreb et en Égypte : observation de la situation des droits culturels* (p. 271-296). Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.
- Ozturk, A., et Karatepe, O. M. (2019). Frontline hotel employees' psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 217-239.
- Paillé, P., et Valéau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 40-55.
- Payne, S. C., et Webber, S. S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 365-378.
- Peccei, R., et Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86.
- Peng, Y. P., Hwang, S. N., et Wong, J. Y. (2010). How to inspire university librarians to become "good soldiers"? The role of job autonomy. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(4), 287-295.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., et Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Picard, K., Cossette, M., et Morin, D. (2018). Servir les clients avec le sourire : Source d'épuisement ou de performance chez les employés de centres d'appels? *Canadien Journal of administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 1-16.

- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., et Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stocks and flows: A longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal*, 52(5), 996-1015.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., et Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Raub, S., et Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651-667.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., et e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Reynolds, K. L., et Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14, 95-111.
- Rizzo, J. R., House, R. J., et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.

- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Comportements Organisationnels*, Pearson Éducation France-14^e Éd.
- Robinot, C. 2012. *Les centres d'appels délocalisés en Tunisie*. Récupéré le 1er janvier 2017 de <https://fresques.ina.fr/jalons/fiche-media/InaEdu05081/les-centres-d-appels-delocalises-en-tunisie.html>
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., et Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213-225.
- Rocha, L. E., Thorson, A. E., Lambiotte, R., et Liljeros, F. (2017). Respondent-driven sampling bias induced by community structure and response rates in social networks. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 180(1), 99-118.
- Rosenstock, I. M., Strecher, V. J., et Becker, M. H. (1988). Social learning theory and the health belief model. *Health Education and Behavior*, 15(2), 175-183.
- Rupp, D. E., et Spencer, S. (2006). When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 971-978.
- Ryu, K., et Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.
- Salancik, G. R., et Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253
- Saxe, R., et Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19, 343-351.
- Schneider, B., et Bowen, D. E. (2019). Perspectives on the Organizational Context of Frontlines: A Commentary. *Journal of Service Research*, 22(1), 3-7.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., et Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032

- Schneider, B., White, S. S., et Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., et Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
- Semaan, S. (2010). Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 60-75.
- Servlet, M (2010). Les bibliothèques troisième lieu. *Bulletin des bibliothèques de France*, 55(4), 57-63.
- Shao, R., et Skarlicki, D. P. (2014). Service employees' reactions to mistreatment by customers: A comparison between North America and East Asia. *Personnel Psychology*, 67(1), 23-59.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., et Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of consumer research*, 15(3), 325-343.
- Singh, R., et Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 78-85.
- Singh, R., et Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 78-85.
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D.D., et Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347.
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., Shao, R., Song, Y. H., et Wang, M. (2016). Extending the Multifoci Perspective: The Role of Supervisor Justice and Moral Identity in the Relationship Between Customer Justice and Customer-Directed Sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 108-121.

- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., et McInnerney, J. (2010). How rude! emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Sliter, M., et Jones, M. (2016). A qualitative and quantitative examination of the antecedents of customer incivility. *Journal of occupational health psychology*, 21(2), 208-219.
- Soliz, J., et Harwood, J. (2006). Shared family identity, age salience, and intergroup contact: Investigation of the grandparent–grandchild relationship. *Communication Monographs*, 73(1), 87-107.
- Sonnentag, S., et Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330-350.
- Stacey, A. (2016). Avoir du respect pour Dieu revient à lui obéir. Récupéré de www.islamreligion.com/fr/articles/1721/viewall/le-respect-partie-1-de-3/
- Stock, R. M., (2016). Understanding the relationship between frontline employee burnout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 69(10), 4259-4268.
- Stock, R. M., et Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Academy of Marketing Science Journal*, 33, 536-552.
- Stoverink, A. C., Chiaburu, D. S., Li, N., et Zheng, X. (2018). Supporting team citizenship: The influence of team social resources on team-level affiliation-oriented and challenge-oriented behaviour. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 201-215.
- Szymanski, D. M., et D. H., Henard. (2001). « Customer Satisfaction : A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. » *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Tabi, M. T., Verdon, D., Even, L., et Tenoux, G. (2008, July). Apports et limites des démarches de management de la qualité dans l'évaluation de l'action publique locale : réflexions tirées de l'expérience d'un grand service public urbain. *Journées françaises de l'Évaluation*, » *l'évaluation des politiques publiques en Europe : cultures et futurs ?* » HAL, archives-ouvertes.fr.
- Taylor, S. G., Griffith, M. D., Vadera, A. K., Folger, R., et Letwin, C. R. (2019). Breaking the cycle of abusive supervision: How disidentification and moral

- identity help the trickle-down change course. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 164-182.
- 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), 55-73.
- Tracy, S. (2009). Managing burnout and moving toward employee engagement: A critical literature review and communicative approach toward reinvigorating the study of stress at work. Dans P. Lutgen-Sandvik et B. Davenport Sypher (dir.), *The destructive side of organizational communication: Processes, consequences and constructive ways of organizing* (p. 77-98). New York : Routledge.
- Tremblay, M., et Roger, A. (2004). Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.
- Trendel, O., et Werle, C., (2012). *Chapitre 5 : collecter les données par l'expérimentation*. Dans M-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (p. 207-244). Pearson France.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., et Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100, 227–236.
- Tubre, T. C., et Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1), 155-169.
- Tompson, H. B., et Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of management*, 23(4), 583-601.
- Tugade, M. M., et Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal Personal Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Tugade, M. M., et Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of positive emotions: emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies*, 8, 311-333.

- Vallerand, R. J., Deshaies, P., Cuerrier, J., Pelletier, L. G., et Mongeau, C. (1992). Ajzen and Fishbein's theory of reasoned action as applied to moral behavior: A confirmatory analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1), 98-109.
- Van Hoorebeke, D. (2005). Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnent. Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel volume 1 contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (p. 223-252). De bock.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, M., Chebat, J-C., Tremblay, M., et Fils, J-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177-1187.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., et Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: à cross-lever investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., et Hartnell, C. A. (2010a). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wang, M., Liao H., Zhan, Y., et Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers : examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312-334.
- Waty, B. (2014). Méditations sur le métier de bibliothécaire : et la médiation dans tout ça ? (1-17). HAL, archives-ouvertes.fr. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00960071/document>
- Weiss, H. M., et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Elsevier Science/JAI Press.
- Wikipédia (2016). La culture de la Tunisie. Récupéré le 1 septembre 2018 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_de_la_Tunisie.
- Williamson, J. M., Pemberton, A. E., et Lounsbury, J. W. (2008). Personality traits of individuals in different specialties of librarianship. *Journal of Documentation*, 64(2), 273-286.

- Yeh, C. W. (2015). Linking customer verbal aggression and service sabotage. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 877-896.
- Yoo, J. J., et Arnold, T. J. (2016). Frontline Employee Customer-Oriented Attitude in the Presence of Job Demands and Resources The Influence Upon Deep and Surface Acting. *Journal of Service Research*, 19(1), 102-117.
- Yun, S., Takeuchi, R., et Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745-756.
- Zablah, A. R., Carlson, B. D., Donovan, D. T., Maxham, J. G., et Brown, T. J. (2016). A Cross- Lagged Test of the Association Between Customer Satisfaction and Employee Job Satisfaction in a Relational Context. *Journal of applied psychology*, 101(5), 743-756.
- Zammit, S., Chérif A. I., et Jebali, A. (2010). Le secteur de la grande distribution en Tunisie. Un secteur primordial profitant, de l'occidentalisme accru du comportement des consommateurs. Rapport Macsa, intermédiaire en bourse Tunisie. Récupéré de www.macsa.com.tn/Downloader?sn=7449&type=0.
- Zapata, C., Carton, A., et Liu, J. (2015). When Justice Promotes Injustice: Why Minority Leaders Experience Bias When They Adhere to Interpersonal Justice Rules. *Academy of Management Journal*, 1-54.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being are view of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., et Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.
- Zhang, C., Mayer, D. M., et Hwang, E. (2018). More Is Less: Learning But Not Relaxing Buffers Deviance Under Job Stressors. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 123-136.
- Zhang, R., Redfern, K., Newman, M. A., et Ferreira-Meyers, K. (2016). If You Are Emotionally Intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(3), 260-271.
