

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACTEURS INFLUENÇANT LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LA
PERFORMANCE DU PERSONNEL EN CONTACT EN CONTEXTE
TOURISTIQUE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR
CAMILLE ROY DUMESNIL

JUIN 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.07-2011). 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

La réalisation d'un mémoire peut se comparer à un iceberg, car tout comme lui on ne voit qu'une petite partie, alors qu'il y a beaucoup plus. À la toute fin de cette épreuve, il n'y a qu'un seul nom associé au mémoire, mais une panoplie de personnes se cache sous cette réussite. Comme pour un iceberg, où seulement la pointe est apparente tandis qu'une énorme partie se cache au-dessous. Cette tribune me permet de remercier les personnes qui m'ont permis de me tenir hors de l'eau lors de la réalisation de mon mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon père qui m'a toujours encouragé à poursuivre mes études. C'est en partie grâce à toi que j'ai osé me lancer dans cette aventure. Je sais que tu serais fier de moi !

Merci à ma mère, qui a toujours eu confiance en moi et qui m'a toujours appuyé dans mes décisions. Merci à mon frère qui me comprend sans qu'on ait besoin de se parler. Votre appui est précieux pour moi, je vous aime.

Je tiens à remercier particulièrement mon copain, Olivier. Merci pour ta confiance en moi et ton appui inconditionnel, merci de m'avoir motivé à me lancer dans la rédaction et de m'avoir encouragé tout au long. Merci de m'avoir laissé prendre d'assaut la table de travail et d'avoir enduré mes documents qui ont trainé pendant plus d'un an ! Je suis chanceuse de t'avoir dans ma vie, je t'aime.

Merci à Juan Carlos, mon fidèle compagnon de travail. Ta présence à mes côtés a été thérapeutique !

Merci également à mes ami.es qui m'ont soutenu tout au long de cette épreuve. Vous avez su être là pour moi, autant pour m'encourager dans mon mémoire que pour me soutenir dans ma vie personnelle. Un merci particulier à Charline et Andy qui m'ont permis de décrocher à multiples reprises autant autour d'un bon souper que d'une bonne bière. Je vous aime mes ami.es et je suis chanceuse de vous avoir !

Qui de mieux pour comprendre les difficultés dans la réalisation d'un mémoire, que mes fidèles partenaires de maîtrise. Merci, les filles, d'avoir été là pour m'écouter lorsque j'avais des doutes et que j'étais découragée !

Un énorme merci à Marc-Antoine, mon directeur de recherche. Merci pour l'opportunité et de la confiance que tu m'as données tout au long du mémoire. Tes conseils, tes commentaires, ta disponibilité et tes encouragements ont été précieux pour moi. Merci du soutien, que tu m'as offert autant pour le mémoire, qu'au plan personnel. Merci à Bruno pour ton temps, ton expertise et ton aide précieuse. Tu m'as orienté dans ma recherche et grâce à toi un questionnaire a pris forme.

Merci aux professionnels de la Chaire de Tourisme Transat d'avoir complété le prétest. Vos conseils et vos suggestions ont été d'une grande aide afin d'améliorer le questionnaire. Un merci particulier à la Chaire de Tourisme Transat pour le matériel fourni pour la distribution des questionnaires.

Merci à Alexandre Bisailon, directeur des ressources humaines du Parc Safari de m'avoir permis de faire cette recherche avec la plus grande liberté. Merci du temps que tu y as investi. Merci aux employés qui ont rempli le questionnaire.

Un dernier merci aux évaluateurs de ce mémoire. Merci à Pierre Filiatrault et à Francine Rodier pour les judicieux conseils.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ	1
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LE PERSONNEL EN CONTACT EN SITUATION DE SERVICE.....	11
1.1 Le personnel en contact.....	12
1.1.1 Le rôle du personnel en contact dans l'industrie touristique	14
1.1.2 L'avantage compétitif du personnel en contact.....	16
1.1.3 La situation du personnel en contact	18
1.1.4 Le service à la clientèle et les visiteurs.....	20
1.1.5 L'entreprise touristique et le personnel en contact.....	20
1.2 La satisfaction au travail	21
1.2.1 Les antécédents et effets de la satisfaction au travail	24
1.2.2 Les retombées de la satisfaction des employés.....	26
1.2.3 L'effet de la satisfaction des employés sur l'entreprise.....	27
1.3 La performance des employés.....	28
1.3.1 Le rôle des gestionnaires dans la performance des employés	31
1.3.2 Les évaluations des gestionnaires.....	32
1.4 La satisfaction et la performance	32
1.5 Synthèse	34
CHAPITRE II	
LES FACTEURS HUMAINS ET L'ASPECT ORGANISATIONNEL	35
2.1 L'approche positive.....	35
2.1.1 L'approche positive dans le milieu de travail.....	36

2.1.2 Les émotions et les ressources positives en milieu de travail	38
2.2 Le cadre conceptuel.....	41
2.3 L'optimisme	42
2.3.1 Les mécanismes de l'optimisme.....	44
2.3.2 La manifestation de l'optimisme	45
2.3.3 Les effets positifs de l'optimisme.....	48
2.3.4 Les contrecoups de l'optimisme	50
2.4 La résilience	52
2.4.1 Les mécanismes de la résilience	55
2.4.2 La manifestation de la résilience	57
2.4.3 La résilience au travail.....	58
2.5 L'humour	60
2.5.1 Les types d'humours.....	62
2.5.2 Les mécanismes de l'humour	66
2.5.3 L'effet de l'humour.....	67
2.5.4 L'utilisation de l'humour au travail.....	68
2.5.5 L'humour et les gestionnaires.....	71
2.6 Le soutien organisationnel	72
2.6.1 Les mécanismes du soutien organisationnel sur les employés	74
2.6.2 La théorie du soutien organisationnel.....	75
2.6.3 La théorie de l'échange sociale.....	76
2.6.4 L'effet du soutien organisationnel sur les employés	77
2.7 La satisfaction au travail en tant que médiateur.....	80
2.8 Synthèse	81
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	83
3.1 La pertinence et la description du terrain de recherche.....	83
3.2 La stratégie de recherche.....	86

3.2.1 Le contexte de recherche	86
3.2.2 Le type de recherche	87
3.2.3 L'échantillonnage	88
3.3 Instrument de mesure	89
3.3.1 Le questionnaire.....	90
3.3.2 La mesure des concepts	91
3.4 Validation du questionnaire	92
3.4.1 Le prétest	94
3.5 La collecte et l'épuration des données.....	94
CHAPITRE IV	
ANALYSES ET RÉSULTATS	99
4.1 L'évaluation des échelles de mesure.....	99
4.1.1 L'analyse factorielle	100
4.1.2 L'analyse de fiabilité	104
4.2 Le test de corrélation entre les variables.....	108
4.2.1 La satisfaction et la performance	109
4.2.2 L'optimisme.....	111
4.2.3 La résilience.....	114
4.2.4 L'humour	116
4.2.5 Le soutien organisationnel.....	119
4.3 Régression linéaire	122
4.4 L'analyse de la satisfaction en tant que médiateur.....	125
4.5 Synthèse et conclusion des résultats.....	126
CHAPITRE V	
DISCUSSION	129
5.1 La satisfaction au travail	129
5.2 L'optimisme	132

5.3 La résilience	134
5.4 L'humour	136
5.5 Le soutien organisationnel	139
5.6 Implications.....	142
5.7 Ce qu'il faut retenir	145
CONCLUSION	147
6.1 Les limites de la recherche	147
6.2 Avenues de recherches	150
6.3 Ce qu'il faut retenir	153
ANNEXE A	
LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT EMPLOYÉ	154
ANNEXE B	
LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT GESTIONNAIRE	158
ANNEXE C	
LE QUESTIONNAIRE EMPLOYÉ.....	162
ANNEXE D	
LE QUESTIONNAIRE GESTIONNAIRE	168
ANNEXE E	
LE CERTIFICAT ÉTHIQUE	170
ANNEXE F	
LE RENOUVELLEMENT DU CERTIFICAT ÉTHIQUE.....	171
RÉFÉRENCES.....	172

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle conceptuel du mémoire	41
2.2 La satisfaction en tant que médiateur	80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les antécédents et les effets de la satisfaction au travail	25
2.1 Synthèse des hypothèses	82
3.1 Résumé de la collecte de donnée	96
3.2 Profil des répondants.....	98
4.1 Résultat de l'analyse factorielle	103
4.2 Résultat des analyses de fiabilité et validité.....	105
4.3 Résultat de la corrélation entre la satisfaction et la performance.....	110
4.4 Résultat de l'analyse de corrélation de l'optimisme	112
4.5 Résultat de l'analyse de corrélation de la résilience	115
4.6 Résultat de l'analyse de corrélation de l'humour.....	117
4.7 Résultat de l'analyse de corrélation du soutien organisationnel	120
4.8 Résultat de l'analyse de variance	123
4.9 Modèle de régression linéaire de la satisfaction	123
4.10 Résultat de la valeur et du niveau de signification entre la satisfaction et le soutien organisationnel.....	124
4.11 Modèle de régression linéaire de la performance	124
4.12 Résultat de la valeur et du niveau de signification entre la performance et le soutien organisationnel.....	125
4.13 Récapitulatif de l'évaluation des hypothèses	128

RÉSUMÉ

Le personnel en contact en contexte touristique joue un rôle clé dans l'expérience et la satisfaction de la clientèle, en plus d'avoir un impact sur le succès de l'entreprise. Pour les consommateurs, ces employés sont le reflet de l'entreprise, il est donc primordial de leur accorder une attention particulière. Dans le contexte de compétitivité actuel des activités touristiques, les entreprises doivent trouver une façon de se distinguer parmi les autres entreprises touristiques. Les gestionnaires d'entreprises doivent également composer avec un important taux de roulement d'employés et la difficulté de recruter des employés qualifiés. Ce mémoire se concentre sur les facteurs influençant la satisfaction au travail ainsi que la performance, des éléments clés dans la gestion des ressources humaines. Il vise à identifier les facteurs humains et l'aspect organisationnel qui ont un impact sur la satisfaction au travail et la performance. Pour ce faire, des questionnaires ont été distribués à tout le personnel en contact du Parc Safari et à leur gestionnaire. L'aspect dyadique de cette recherche permet de saisir la perception du personnel en contact et la façon dont les membres sont perçus par leur gestionnaire. Des analyses de corrélations et de régression linéaire ont été effectuées afin d'identifier les facteurs qui influencent la satisfaction au travail et la performance. Ces analyses ont permis de constater que la perception du soutien organisationnel influence grandement la satisfaction au travail. Ce résultat permet d'orienter les décisions des gestionnaires d'entreprises touristiques afin de rendre leurs employés plus satisfaits dans leur travail et ainsi profiter des bienfaits qui en découlent comme la qualité de la relation avec la clientèle, l'intention de demeurer dans l'entreprise et la recommandation en tant que bon employeur.

Mots-clés : Personnel en contact, contexte touristique, satisfaction au travail, performance, optimisme, résilience, humour, perception du soutien organisationnel

INTRODUCTION

Le tourisme est une activité économique importante qui englobe plusieurs types de divertissements. Il peut être lié à des attractions, des endroits, des objets, des cultures, à des températures ou à des événements historiques (Elands et Lengkeek, 2012 :31). Effectivement, il se caractérise comme un phénomène global complexe d'une grande importance socioéconomique (Darbellay et Stock, 2012 : 441). Le tourisme se qualifie d'activité multisectorielle. Il est important de noter que peu importe le secteur touristique, un point primordial en ressort. L'objectif de faire vivre une expérience mémorable aux touristes (Volo, 2009 :112). Cet objectif ouvre la porte à l'étude de la gestion en tourisme et à la façon dont l'expérience est offerte aux visiteurs.

Avec le temps, la gestion du marketing est passée vers un autre paradigme. Vargo et Lusch (2004 :1) expliquent que, de plus en plus, la logique du bien tangible a évolué afin de faire place à la logique du service, un bien intangible où le processus d'échange et les relations sont au centre du concept. Dans le cadre de cette recherche, la dimension touristique étudiée est la prestation de services, qui est à la base de l'expérience touristique. L'intangibilité de l'expérience fait en sorte que les services sont délivrés en termes de performance et non en termes de produit ou d'objet. Vargo et Lusch (2004 :2) décrivent les services comme « l'application de compétence spécialisée (connaissance et compétences) par des actes, des procédés et des performances pour le bénéfice d'une entité autre ou de l'entité elle-même »¹. Contrairement aux objets, où la qualité peut être contrôlée uniformément sur une chaîne de production, les services ne peuvent pas être mesurés, inventoriés, testés et vérifiés afin de garantir la qualité. Ils sont consommés en même temps que leur production en plus d'y inclure les clients dans le processus de production (Parasuraman *et al.*, 1985 :42).

¹ Traduction libre.

Dans un contexte où le bien est intangible, les clients font partie de la production et du processus d'expérience au lieu de consommer le produit final (Vargo et Lusch, 2004 :7). Ce qui fait en sorte qu'il est difficile pour une entreprise et pour des gestionnaires d'uniformiser et de garantir la qualité du service à la clientèle. Parasuraman *et al.* (1985 :42) ajoutent que les prestations de services sont hétérogènes, ce qui veut dire qu'ils varient en fonction de l'employé qui le donne, du client qui le reçoit et de la journée où il est donné. Il est d'autant plus difficile d'assurer une constance dans le comportement des employés, car ce que l'entreprise vise et veut peut être complètement différent de ce que les clients reçoivent ou désirent. Il est également important de prendre en compte que les clients sont de plus en plus à la recherche d'expériences personnalisées et uniques (Gil *et al.*, 2008 : 921). Cette recherche d'expériences uniques, personnalisées et authentiques fait en sorte que le personnel en contact doit être en mesure de s'adapter et de réagir face à tous les types de situations et de clients (Fisette, 2014b).

La qualité du service à la clientèle ne peut pas être élaborée pour ensuite être délivrée telle quelle. L'intangibilité des services fait en sorte que les gestionnaires ne sont pas au courant de la façon dont les employés vont fournir le service ni la façon dont les clients vont juger et évaluer le service, ce qui rend plus difficile l'amélioration de ceux-ci (Parasuraman *et al.*, 1985 42). Étant donné que les clients font partie intégrante du processus, l'évaluation que ceux-ci font du service est grandement influencée et est vitale afin d'établir une bonne relation entre eux et l'entreprise (Gronroos, 2004 :100). De plus, Wong et Wang (2009 :349) expliquent qu'un service est un produit qui est consommé immédiatement, ce qui veut dire qu'il est impossible de le retourner et qu'il est également impossible de corriger une erreur avant quelle se produise ou un mauvais déroulement.

L'importance d'une bonne relation entre les deux parties fait en sorte qu'une attention particulière doit être posée sur le moment de rencontre entre le client et la personne qui

représente l'entreprise (Dolen *et al.*, 2002 :265). Il est alors question de marketing relationnel. Considérant la simultanéité de consommation et de production, les entreprises de service offrent des relations plus personnalisées aux clients (Filiatrault et Vachon, 2014 : 24). L'approche relationnelle met de l'avant les relations personnelles entre le personnel en contact et les clients afin de développer et de maintenir de bonnes relations à long terme avec les clients (Palmatier *et al.*, 2006 :136). Étant donné l'importance de la relation entre le client et l'entreprise, il devient nécessaire de se concentrer sur les personnes qui fournissent le service aux clients, c'est-à-dire le personnel en contact. Considérant le contexte de compétitivité élevé entre les entreprises touristiques et la ressemblance dans les activités offertes (Bowie *et al.*, 2005 :304), le moment de rencontre entre le personnel en contact et le client est primordial. Ce moment est un atout clé, car il constitue l'opportunité d'offrir un service unique et personnalisé faisant en sorte que le client sera plus satisfait de son expérience (Crosby *et al.*, 1990 :69). Un service qui fait preuve de différenciation entre les clients offre un avantage compétitif à une entreprise touristique puisque les clients sont de plus en plus exigeants et de mieux en mieux informés (Woodruff, 1997 : 139).

En contrepartie, prenant en compte la ressemblance de plusieurs services offerts, un client insatisfait du service qu'il reçoit peut simplement se tourner vers un concurrent qui offre pratiquement la même expérience (Filiatrault et Vachon, 2014 :178). Filiatrault et Vachon (2014 : 178) expliquent qu'un client insatisfait peut créer un effet boule de neige en communiquant son insatisfaction sur le service reçu et ainsi créer une décroissance de la clientèle ou même dans des cas extrêmes la faillite de l'entreprise. Barry (2014) ajoute que de plus en plus les gens lisent les avis en ligne et que ces avis font partie du processus de décision et de planification d'activités.

C'est donc dans un contexte de compétitivité élevé entre les entreprises touristiques et l'importance d'un service à la clientèle exemplaire que ce mémoire se penche sur le personnel en contact. Pour une entreprise de service, il ne suffit pas d'instaurer un bon

service, le défi est dans le fait de conserver une qualité de service, afin d'offrir une expérience unique dont le client se souviendra (Filiatrault et Vachon, 2014 :180). Une entreprise qui réussit ce pari se verra récompensée, car elle sera en mesure de retenir ses clients, de les fidéliser et d'en acquérir de nouveau, en plus d'avoir un effet positif sur la rétention de ses employés (Filiatrault et Vachon, 2014 :180). Levasseur (2015b) ajoute qu'aux yeux des consommateurs, le personnel en contact évoque l'image de l'entreprise. Le lien entretenu avec les clients est la clé du succès ou de l'échec de l'entreprise.

Le personnel en contact, est le reflet de l'entreprise. Les membres du personnel du contact occupent des postes où leurs émotions sont primordiales, le type d'émotions projeté par les employés a un effet direct sur la satisfaction et la fidélisation des clients (Fisette, 2014a). Les émotions sont contagieuses, dans le sens où, lorsqu'un employé affiche une émotion, des sections du cerveau sont stimulées et stimulent en retour les mêmes zones chez les clients qui vont expérimenter les mêmes émotions (Fisette, 2014a). Hartline et Ferrell (1996 : 53) ajoutent qu'un employé insatisfait aura plus de chance de rendre les clients insatisfaits de leur expérience. Considérant cela, les entreprises prennent de plus en plus conscience que chaque personne qui croise le chemin d'un visiteur a une influence sur la satisfaction globale de l'expérience vécue (Levasseur, 2015b). Il est également important de prendre en compte qu'un employé heureux au travail a moins de chance de s'absenter, plus de chance de vouloir garder son travail et d'en faire plus que ce qui lui est demandé, en plus de provoquer une cascade de ressources positives (Barry, 2012).

C'est donc dans ce contexte, que les entreprises touristiques doivent accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines. Chevrier (2005) mentionne que la prise en compte des ressources humaines est un facteur qui permet l'amélioration de la satisfaction et du bonheur au travail, ce qui a un effet positif sur la qualité du service donné. À la suite de ces constats, deux éléments en sont ressortis. Tout d'abord,

la satisfaction au travail est apparue comme un élément clé. Elle permet de créer plusieurs éléments positifs pour la personne qui l'expérimente. Entre autres, les employés satisfaits ont tendance à offrir un meilleur service à la clientèle (Gil *et al.*, 2008), ils sont plus motivés (Woo Gon *et al.*, 2005), ont moins tendance à vouloir quitter leur emploi (Churchill *et al.*, 1974), la satisfaction des employés agit positivement sur la performance globale de l'entreprise (Snipes *et al.*, 2005), sur le climat de travail où il y a moins de problèmes et de tensions (Woo Gon *et al.*, 2005), les employés ont tendance à être plus coopératifs, utiles, respectueux et prévenants envers les clients et leurs collègues de travail (Wilson et Frimpong. 2004). Plusieurs études (Hom et Griffeth, 1991; Hulin *et al.*, 1985; March et Simon, 1958; Mobley *et al.*, 1979; Price et Mueller, 1986; Rusbult et Farrell, 1983 dans Rust *et al.*, 1996 :63) ont montré que l'insatisfaction au travail est un précurseur de l'intention de quitter un emploi.

L'amélioration de la satisfaction au travail diminue les chances que l'employé démissionne. Le taux de roulement est un bon indicatif de la satisfaction des employés. Moins les employés sont satisfaits, plus le taux de roulement d'une entreprise est élevé et plus il est difficile pour elle de maintenir sa productivité et son expertise à des niveaux compétitifs (GQ, 2017). Il est estimé qu'un employé qui quitte son emploi coûte en moyenne 1.5 à 2.5 fois son salaire annuel afin de le remplacer et de former une nouvelle personne (Solomon, 1988 :1). Plus concrètement, une entreprise peut dépenser jusqu'à 12% de son revenu en coûts liés au roulement d'employés (GQ, 2017). Comme la satisfaction influence la rétention des employés, elle est un enjeu de taille pour les gestionnaires touristiques.

Étant donné le taux de roulement important, les gestionnaires d'entreprises de services doivent être en mesure d'identifier les bons candidats. De plus en plus, les entreprises font face à la rareté dans le recrutement d'employés qualifiés. Il est estimé que 80% des entreprises ne sont pas en mesure de recruter des employés qualifiés afin de

pourvoir leurs postes (GQ, 2017). C'est dans ce contexte que ce mémoire vise à identifier les indicateurs de la performance du personnel en contact. Autant pour reconnaître et sélectionner les employés compétents que pour la formation de leurs employés. Pour les gestionnaires, il est important de connaître et d'évaluer la performance de leurs employés. En considérant le niveau de compétition élevé entre les entreprises touristiques, la performance du personnel en contact est primordiale pour la réussite de l'organisation.

La qualité du service à la clientèle donnée par le personnel en contact est la clé de la différenciation d'une entreprise touristique, car contrairement aux activités offertes, elle est unique et non imitable (Larson et Luthans, 2006 :76). La performance d'un membre du personnel en contact influence grandement l'évaluation que le client se fait lors du moment de rencontre. Ce qui affecte son opinion générale de l'entreprise et guide son appréciation des activités offertes (Gil *et al.*, 2008 : 922). Prenant en compte l'influence que peuvent avoir les critiques des clients, la performance des employés devient un élément critique pour les gestionnaires touristiques. Elle est caractérisée par la prestation de service d'un employé. Plus il est performant, plus les clients sont satisfaits et loyaux envers l'entreprise (Singh, 2000 :16). La loyauté des clients est importante pour une entreprise, comme Reichheld (1994 :13) l'explique, une augmentation dans la fidélisation des clients de 5% mène à des augmentations de profits entre 25 et 100 %.

Étant donné l'importance de la satisfaction et de la performance des employés, les gestionnaires touristiques doivent se pencher sur les facteurs qui les influencent. Les traits de la personnalité d'un employé peuvent avoir un impact sur sa satisfaction et sa performance au travail (Wilson et Frimpong, 2004 :476), tout comme la perception qu'un employé a du soutien que son entreprise lui offre (Churchill *et al.*, 1976 :324). Dans la littérature touristique, il y a peu de connaissances concernant l'effet de facteurs humains et d'aspect organisationnel sur la satisfaction au travail et sur la performance

des employés (Karatepe *et al.*, 2006 : 548). Aussi, plusieurs auteurs (Luthans et Youssef, 2007; Luthans 2002a; Seligman *et al.*, 2000; Larson et Luthans 2006) ont noté un manque d'approche positive dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises de services. Souvent les approches sont orientées sur les faiblesses et non les forces des employés. Sachant qu'une approche positive peut être favorable à la satisfaction et à la performance des employés (Luthans, 2002a :57), des indicateurs positifs ont été sélectionnés afin d'évaluer leur influence. C'est dans un souci de positivisme que certains facteurs humains et un aspect organisationnel ont été retenus pour cette recherche. À cet effet, l'optimisme, la résilience, l'humour et la perception du soutien organisationnel ont été sélectionnés afin de connaître leur influence sur la satisfaction et la performance au travail. L'optimisme, la résilience et l'humour ont été retenus, car ils font partie du concept du comportement organisationnel positif, alors que la perception du soutien organisationnel contribue à un environnement de travail positif.

Ainsi, ce mémoire vise à identifier, comprendre et analyser les facteurs qui influencent la satisfaction au travail et la performance du personnel en contact en contexte touristique. En identifiant ces facteurs, il sera possible d'avoir un impact positif autant sur le bien-être et la satisfaction au travail du personnel en contact, que sur la satisfaction de la clientèle ainsi que sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Pour la communauté scientifique, cette recherche est intéressante, car elle vise à combler un manque de connaissance dans le domaine du tourisme, plus précisément en ce qui a trait au personnel en contact en situation de service. Considérant l'importance du service à la clientèle pour une industrie de service, il est primordial d'identifier les facteurs qui l'influencent. Pour les entreprises, cette étude vise l'amélioration des pratiques managériales, puisqu'elle vise à outiller les gestionnaires d'entreprises touristiques à avoir une meilleure gestion de leurs personnels en contact. Elle vise des

changements dans la sélection des employés, dans l'embauche et leur formation ainsi que la réduction du taux de roulement et l'augmentation de la recommandation en tant que bon employeur. Comme Levasseur (2015b) le précise, investir dans la formation des employés redonne un avantage compétitif à l'entreprise, autant au niveau de sa performance, de sa réputation, de sa qualité que de son attractivité.

Grâce à cette recherche, la chercheuse souhaite mesurer l'influence que certains aspects humains et organisationnels ont sur la satisfaction ainsi que la performance. Le fait d'identifier l'impact que ces facteurs ont va permettre de faire une meilleure sélection d'employés lors de l'embauche, de poser des actions plus justes et adaptées lors de la formation des employés tout en rendant le milieu de travail plus motivant et attirant pour les employés. Cette étude vise d'un côté à améliorer la satisfaction du personnel en contact et de l'autre, augmenter leur performance afin d'avoir un impact positif sur l'entreprise.

Le positionnement épistémologique de ce mémoire cadre avec le paradigme positiviste. Puisque le positivisme vise la recherche du vrai (la réalité) à l'aide de faits (la revue de littérature) en utilisant des méthodes (questionnaires papier) qui place la chercheuse à l'extérieur de son objet d'étude, ce qui assure une meilleure objectivité et neutralité (Gavard-Perret *et al.*, 2008 : 22). Il vise à établir des hypothèses basées sur des faits connus afin de les confronter à des données collectées (Altinay *et al.*, 2016 :88). La collecte de données anonyme sur questionnaire papier permet d'éviter la relation d'influence que la chercheuse aurait pu avoir sur l'objet d'étude.

Cette recherche est descriptive, car elle vise à identifier des phénomènes et ensuite décrire les résultats obtenus (Babbie, 2010 : 96). Plus précisément, la recherche descriptive est le fait « d'évaluer un échantillon à un moment spécifique dans le temps, sans essayer de changer son comportement ou les conditions dans lesquels il existe

(mesurer les choses comme elles sont) »² (Altinay *et al.*, 2016 :93). Finalement, la recherche se veut déductive. La déduction est « le processus humain de passer d'une chose à une autre, par exemple, de passer du savoir à quelque chose d'inconnu »³ (Spangler, 1986 :101). Elle permet donc d'étudier, de connaître et de décrire les relations et les interactions entre des variables (Altinay *et al.*, 2016 :91). Plus précisément, dans le cadre de ce mémoire, la chercheuse désire identifier et comprendre les relations qui existent entre des facteurs humains et organisationnels, soit l'optimisme, la résilience, l'humour, la perception du soutien organisationnel et des indicateurs de succès importants dans la gestion du personnel en contact nommément la satisfaction et la performance au travail.

Ce mémoire est composé de six chapitres. Le premier chapitre traite de la revue de littérature sur le personnel en contact en situation de service. Il aborde le rôle, la réalité et le contexte du personnel en contact, tout en abordant les thèmes de la satisfaction et de la performance au travail. Le deuxième chapitre se concentre sur la revue de littérature des facteurs humains et de l'aspect organisationnel à l'étude. Il sera question de décrire, de comprendre et d'identifier l'influence que l'optimisme, la résilience, l'humour et le soutien organisationnel peuvent avoir sur la satisfaction et la performance. Le modèle conceptuel et les hypothèses seront mis en lumière dans ce chapitre. Le troisième chapitre présente la méthodologie employée par la chercheuse dans le cadre de cette étude. Il expose le terrain de recherche, la méthode utilisée, l'instrument de mesure et la collecte de données. Le quatrième chapitre met en lumière les résultats obtenus. Dans ce chapitre, les hypothèses posées dans la revue de littérature sont infirmées ou confirmées. Le cinquième chapitre porte sur la discussion des résultats. Il présente des liens entre la revue de littérature et les résultats obtenus

² Traduction libre.

³ Traduction libre.

lors de l'analyse. Le sixième chapitre agit à titre de conclusion du mémoire. Il présente les limites de l'étude et les avenues de recherches.

CHAPITRE I

LE PERSONNEL EN CONTACT EN SITUATION DE SERVICE

En marketing, il existe deux principaux types d'orientation marketing. D'un côté la stratégie transactionnelle où les contacts humains entre les clients et la firme sont plutôt restreints. De l'autre côté, la stratégie relationnelle où les contacts humains entre la firme et les clients sont privilégiés (Gronroos, 1997 : 408). Dans les dernières décennies, un dilemme marketing a fait de plus en plus surface dans la gestion des entreprises. Avec l'arrivée de la technologie, elle a pris de plus en plus de place dans la relation client – entreprise. C'est ce qui est appelé le dilemme high-tech/high-touch (Filiatrault et Vachon, 2014). Effectivement, la globalisation de la rivalité entre les entreprises a causé un changement de paradigme dans le marketing. Face à l'accroissement de la rivalité, le marketing relationnel a fait surface (Morgan et Hunt, 1994 : 20). Le marketing relationnel permet de faire des liens et de comprendre la relation entre le personnel en contact et les clients. Le marketing du point de vue relationnel se définit comme le processus qui identifie, établit, maintient et améliore les relations entre les consommateurs et le personnel en contact (Gronroos, 1997 : 407). Lorsqu'une entreprise vend des expériences et des activités plutôt que des produits, elle se classe sous l'angle du marketing relationnel (Gronroos, 1997 : 407).

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature plus spécifique au personnel en contact en situation de service à la clientèle, cette section permet de comprendre le personnel en contact à une échelle macro. Plus précisément, ce chapitre explique tout d'abord la situation réelle du personnel en contact, c'est-à-dire son importance dans l'offre des entreprises touristiques, sa réalité de travail et sa relation avec les clients. La mise en lumière de ses éléments, permet de distinguer deux concepts clés pour les

gestionnaires touristiques en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, soit la satisfaction du personnel en contact et la performance de celui-ci au sein de l'entreprise.

1.1 Le personnel en contact

Avant d'entrer dans les détails du personnel en contact, de son rôle, de sa réalité et de ses relations, il est important de comprendre et de décrire ce qu'est réellement le personnel en contact. Le personnel en contact est constitué d'employés qui agissent comme frontière, c'est-à-dire qu'ils entretiennent des liens autant avec l'intérieur de l'entreprise, les gestionnaires, les collègues de travail qu'avec l'extérieur, représenté par les clients (Coelho *et al.*, 2011 :31). Ils agissent donc entre l'entreprise et les clients, ils sont en mesure de connaître les demandes du marché, de divulguer des informations aux clients en plus d'avoir un rôle sur la loyauté des clients et sur l'acquisition de nouvelles clientèles (Narver et Slater, 1990 :21). Leur double rôle fait en sorte qu'ils ont souvent des demandes ou des tâches qui entrent en conflit, soit entre les attentes des clients et les attentes de l'entreprises (Schepers *et al.*, 2016 :797). Ils occupent une position dans laquelle ils développent des relations avec les clients et où ils ont une influence sur l'expérience du consommateur (Coelho *et al.*, 2011 :31). Ce type d'emploi est souvent peu structuré et ils doivent faire preuve de créativité afin de répondre aux différents besoins et attentes des clients dans le but de les satisfaire (Wang et Netemeyer, 2004 :806). Dans le cadre de leur travail, ils sont responsables de l'émission de service (Coelho *et al.*, 2011 :31).

Plusieurs entreprises ont tenté d'améliorer leur performance et leur rentabilité en diminuant le nombre d'employés, en modifiant la structure de l'entreprise ou encore en perfectionnant l'offre. Cependant, la réussite de ses techniques est très mitigée. Les entreprises se tournent donc de plus en plus vers l'amélioration de la qualité du service à la clientèle (Woodruff, 1997 : 140 et Luthans et Youssef, 2004:143). Les entreprises

doivent trouver une façon de devenir plus efficace sans pour autant augmenter leur frais d'exploitation (Stajkoivc et Luthans, 1998 :62). C'est dans cette optique que de plus en plus, les organisations touristiques utilisent une approche orientée sur le service, ce qui implique que le personnel en contact a un rôle important à jouer dans la satisfaction des visiteurs (Bowie *et al.*, 2005 : 305) et dans la création d'un avantage compétitif (Larson et Luthans, 2006 : 76).

Gounaris (2008 : 69) explique que les entreprises qui misent sur les ressources humaines et les interactions de ceux-ci avec la clientèle sont en mesure de développer et de maintenir un avantage compétitif, étant donné l'expérience offerte. La qualité de l'offre d'une entreprise ne peut plus à elle seule être la source de l'avantage compétitif, car de plus en plus les produits ou les services offerts ne se différencient plus dans ce domaine (Woodruff, 1997 : 139-140). En considérant que les entreprises touristiques se trouvent dans un milieu où les clients sont de plus en plus exigeants et mieux informés, où il y a de plus en plus de concurrences entre les entreprises et où ils doivent trouver de nouvelles façons d'obtenir et de conserver un avantage compétitif face aux autres (Woodruff, 1997 : 139).

C'est à partir du moment où il y a une rencontre entre le personnel en contact et le client que celui-ci commence son évaluation de l'entreprise (Gil *et al.*, 2008 : 922). C'est donc dans cette optique que le personnel en contact est un élément clé pour les entreprises touristiques. Larson et Luthans (2006 :77) expliquent qu'il doit y avoir un changement dans la façon de gérer le capital humain au sein des organisations. Plutôt que de simplement expliquer ou dicter les tâches à effectuer, les gestionnaires doivent prendre en compte les connaissances et les habiletés des membres du personnel en contact afin d'améliorer l'entreprise. Ils doivent développer une relation de partenariat avec leurs employés (Larson et Luthans, 2006 : 77).

1.1.1 Le rôle du personnel en contact dans l'industrie touristique

En tourisme, les ressources humaines sont vues comme l'un des aspects les plus importants pour une organisation. En effet, le facteur humain est un élément primordial pour la qualité du service, la satisfaction et la loyauté du client, l'avantage compétitif vis-à-vis d'autres organisations touristiques et pour la performance globale de l'organisation (Kusluvan *et al.*, 2010 : 171). Pour les entreprises de services, le personnel contact représente une richesse, dans le sens où la relation qu'il développe avec les clients est précurseur du succès de l'entreprise (Bendapudi et Berry, 1997 : 16). Ils ont un rôle de contact avec les clients, ils représentent l'entreprise et c'est avec ces employés que les clients passent la majeure partie de leur temps (Hartline *et al.*, 2000 : 35; Karatepe *et al.*, 2006 : 548). Paswan *et al.* (2005 : 3) expliquent que le personnel en contact représente le visage de l'entreprise aux yeux des consommateurs. Plusieurs entreprises de services ont vécu des échecs dus à une faible qualité de service à la clientèle (Hartline et Ferrell, 1996 :52). Le rôle de représentation de l'entreprise par le personnel en contact est dû au fait que les membres font partie du service, ils fournissent les informations aux clients, ils s'occupent de la réception et de la gestion des plaintes et des demandes, ils proposent des solutions ou des dédommagements aux clients, en plus d'agir comme canal de communication entre les clients et l'entreprise (Cambra-Fierro *et al.* 2014 : 68).

Plusieurs entreprises de service ont vécu des échecs dû à leur prestation de service. Les problèmes de services se déroulent durant l'interaction entre le personnel en contact et les clients (Hartline et Ferrell, 1996 :52). Considérant l'importance du rôle du personnel en contact au sein de l'industrie touristique, leurs connaissances, leurs compétences, leurs habiletés, leur personnalité, leur attitude et leur comportement jouent un rôle primordial afin de créer un avantage compétitif au sein d'une organisation (Kusluvan *et al.*, 2010 : 172).

Les membres du personnel en contact vivent des moments personnels avec les clients, qui sont appelés des moments de rencontre de services. Ils occupent des postes où leurs émotions sont primordiales. En effet, ils doivent maintenir une attitude positive et amicale avec les clients, même dans un contexte où ceux-ci sont impatients, exigeants ou impolis (Pizam, 2004 : 315). Wong et Wang (2009 : 249) expliquent que les émotions projetées par le personnel en contact ont une influence sur les émotions et les comportements des clients et sur l'expérience qu'ils vivent. Chaque membre du personnel en contact doit ainsi faire abstraction de ses propres émotions afin de projeter des émotions positives dans le but d'avoir un impact positif sur les clients (Pizam, 2004 : 315).

Les entreprises prennent de plus en plus conscience qu'afin de fournir un excellent service à la clientèle le personnel en contact est la clé, puisqu'il a une influence sur la satisfaction et l'expérience vécue (Karatepe et Uludg, 2008 : 111). En effet, chaque rencontre entre un client et un employé a une influence sur la satisfaction de la clientèle (Gounaris, 2008 : 68). La façon dont le personnel en contact agit avec les clients a une influence sur la perception de la qualité du service et sur la rencontre de service (Hartline et Ferrell, 1996 : 53).

La satisfaction des clients est le reflet de la façon dont le personnel en contact est traité à l'intérieur d'une entreprise (Estepon, 2011). En d'autres mots, des employés qui se sentent valorisés et satisfaits dans leur emploi vont transmettre ce bien-être aux clients qui seront plus satisfaits de leur expérience. Il est donc rentable pour une entreprise de faire attention au bien-être et à la satisfaction au travail du personnel en contact (Karatepe et Uludag, 2008 :111). De plus en plus, les entreprises réalisent que le fait de bien traiter leurs employés mène à une meilleure prestation de service de leur part (Bettencourt et Brown, 1997 : 40). Pour Luthans et Youssef (2004), il est évident qu'investir dans le capital humain est important pour une entreprise, afin que celle-ci offre un avantage compétitif. Ils décrivent le capital humain comme quelque chose qui

inclut les connaissances, les habiletés ou les compétences acquises à l'aide de l'éducation, de l'expérience ou grâce à certaines caractéristiques. Les auteurs ajoutent qu'investir dans les ressources humaines est sans doute le meilleur retour sur l'investissement qu'une entreprise peut obtenir.

Wright et Snell (1999 :62) décrivent la gestion du capital humain comme un compromis entre la gestion humaine, qui comprend l'embauche, la formation, les compétences, les connaissances, les habiletés et l'expérience avec la gestion économique qui inclut l'accumulation de capital, l'investissement et la création de valeur. Luthans et Youssef (2004 : 146) vont quant à eux décrire le capital humain comme quelque chose qui inclut les connaissances, les habiletés ou les compétences acquises grâce à l'éducation, aux expériences ou grâce à certains traits.

En somme, le personnel en contact joue un rôle important au sein des entreprises touristiques puisqu'il représente l'entreprise aux yeux des clients. L'attitude des employés, leurs comportements et leurs émotions jouent un rôle clé dans la prestation de service étant donné qu'ils ont une influence sur l'expérience des clients et donc sur le succès ou l'échec de l'entreprise. Les gestionnaires touristiques prennent de plus en plus conscience que la gestion des ressources humaines doit devenir une priorité pour le succès de leur entreprise. Un investissement dans les ressources humaines permet de créer de la valeur dans une entreprise de service.

1.1.2 L'avantage compétitif du personnel en contact

En considérant le rôle et l'impact du personnel en contact, une valorisation de celui-ci permet de donner un avantage compétitif dans l'attractivité d'une destination touristique. Le contexte de compétitivité élevé de l'industrie touristique actuelle prend en compte la ressemblance de plusieurs produits touristiques offerts et voit la qualité

du service à la clientèle comme un outil de différenciation pour les destinations touristiques (Bowie *et al.*, 2005 : 304). Le service à la clientèle est l'un des facteurs qui influencent le plus les visiteurs à choisir un endroit plutôt qu'un autre, en considérant que ces endroits offrent le même service (Blodgett *et al.*, 1995 : 31). Alors, plus un lieu touristique se démarque dans le service à la clientèle offert, plus il sera attractif pour les visiteurs (Blodgett *et al.*, 1995 : 31). Le personnel en contact offre un bon service lorsqu'il livre les promesses de l'entreprise, créent une image positive de celle-ci, lorsqu'il en fait plus pour les clients, en faisant la promotion des activités de l'entreprise et en offrant un meilleur service que la concurrence (Bettencourt et Brown, 1997 : 39). De plus, les interactions entre le personnel en contact et les clients peuvent avoir des impacts positifs sur la gestion de l'entreprise, car ils permettent de mieux comprendre les clients, leurs besoins et leurs attentes, de comprendre ce qui contribue à la satisfaction ou à l'insatisfaction, en plus de permettre de développer des relations avec les clients (Cambra-Fierro *et al.* 2014 : 70).

En effet, plusieurs études (Crosby et Stephens 1987, Day et Bodur1978, Quelch et Ash 1981 et Westbrook 1981 dans Bitner *et al.*, 1990 : 71) ont démontré l'importance de l'interaction avec le personnel en contact comme un facteur significatif de la qualité du service et de la satisfaction générale. La relation entre les employés et les clients est un cercle vertueux. En effet, lorsque les clients reçoivent un meilleur service, ils font généralement moins de plaintes en plus de générer moins de problèmes pour les employés, qui en retour vont réagir plus positivement à la rencontre avec les clients. Cette réaction positive se conclut par un meilleur service, qui augmente la satisfaction des clients (Rust *et al.*, 1996 : 63). Dans cette optique, le service à la clientèle augmente la compétitivité d'une entreprise, il peut être considéré comme une approche à valeur ajoutée. En effet, l'amélioration du service à la clientèle crée de la valeur ajoutée pour le client, lui donnant l'impression que l'entreprise se distingue plus, qu'elle est plus performante et qu'il en a plus pour son argent (Woodruff, 1997 : 140-141). Une prestation de services de qualité supérieure mène à une plus grande loyauté de la part

des clients, un élément clé dans la performance financière des entreprises (Khalifa, 2004 : 645).

Bref, les entreprises touristiques évoluent dans un contexte où la compétitivité est élevée. En effet, il y a de plus en plus de produits et de services qui se ressemblent. C'est dans ce contexte qu'elles doivent trouver des façons de se différencier et de développer un avantage compétitif face aux autres. Le service à la clientèle se présente comme la clé de la différenciation, vu son influence sur la satisfaction générale de l'expérience vécue.

1.1.3 La situation du personnel en contact

Selon Bateson (1985, dans Singh 2000 : 15), les membres du personnel en contact sont dans une relation triadique, c'est-à-dire qu'ils sont entre les clients, qui veulent de l'attention et un service de qualité et les employeurs qui veulent de la productivité et de l'efficacité tout en rendant les clients satisfaits. Dans les entreprises touristiques, il existe trois types d'interactions, la relation entre les gestionnaires et les employés, entre l'employé, ses rôles et ses collègues et finalement la relation entre les employés et les clients (Hartline et Ferrell, 1996: 52). Ils ont comme rôle de faire face aux attentes et aux demandes des consommateurs, de leurs gestionnaires et de leurs collègues de travail (Churchill *et al.*, 1974 : 254). Singh (2000 : 15) mentionne que la relation triadique cause une tension pour les employés, car ils doivent d'un côté satisfaire les gestionnaires et les clients, en plus de respecter les objectifs et les standards de l'entreprise. En effet, le personnel en contact est soumis à de hauts niveaux de stress et ce, à tous les jours (Karatepe et Uludag, 2008 :120). Tous les jours, les employés vivent des relations interpersonnelles avec les clients, ce qui fait en sorte qu'ils sont plus enclins aux épuisements professionnels (Singh, 2000 : 17).

Dans l'industrie touristique, la nature et le type d'échange entre le personnel en contact et les clients font en sorte que les employés doivent être prêts à agir face à une importante diversité de rencontre de service (Arash *et al.*, 2014 : 1396). Un aspect important d'un bon service à la clientèle est la façon dont le personnel en contact gère les plaintes venant des clients (Goodwin et Ross, 1990 :40). Blodgett *et al.* (1995 : 33) ajoutent que lorsqu'un client fait une plainte, le problème rapporté est secondaire, l'important est de faire en sorte que la personne ait l'impression d'être écouté et qu'elle sente que tout a été fait pour répondre à sa plainte. Un bon service à la clientèle est primordial pour une destination, car une personne qui reçoit un mauvais service peut entreprendre une vague de bouche-à-oreille négatif contre la destination (Blodgett *et al.*, 1995 : 31). De plus en plus, les consommateurs utilisent des plateformes internet visant le partage de mauvaises expériences (Grégoire *et al.*, 2009 : 18). En effet, il existe une grande variété d'organisations tierces qui permet aux consommateurs de communiquer facilement et efficacement entre eux (Grégoire *et al.*, 2009 : 18). Il est notamment possible de penser à un site comme TripAdvisor. Le fait de communiquer son mécontentement aux autres a comme effet une baisse d'achalandage, et donc du même coup a un effet négatif sur le profit (Blodgett *et al.*, 1995 : 31).

Bref, le personnel en contact travaille dans des situations tendues et stressantes. En effet, les employés doivent composer avec les demandes des clients et les attentes des gestionnaires qui peuvent être à l'opposées. De plus, ils doivent faire preuve d'une grande flexibilité étant donné la diversité des situations qui se présentent à eux. Leur prestation de service a une influence sur la réputation de l'entreprise et sur la relation à long terme entretenue entre les visiteurs et l'entreprise.

1.1.4 Le service à la clientèle et les visiteurs

Vu l'importance de donner un bon service à la clientèle, les gestionnaires de destinations doivent trouver des façons d'améliorer ou de gérer l'attitude et les comportements du personnel en contact (Hartline et Ferrell, 1996 : 52). En effet, la mobilisation du personnel en contact fait en sorte que le service offert aux visiteurs est satisfaisant alors qu'une entreprise qui n'accorde pas l'attention nécessaire à son personnel aura plus de chance de fournir un service insatisfaisant (Bitner, 1990 : 71). Selon Price *et al.* (1995 : 45), il y a cinq dimensions qui vont influencer la perception des visiteurs quant à la qualité du service reçu, elles sont la compréhension mutuelle, l'attention particulière, l'authenticité, la compétence et l'atteinte des standards minimums. D'un autre côté, plusieurs facteurs influencent l'employé à donner un bon service aux clients. La satisfaction des clients a une influence sur l'intention de revisiter un endroit, le bouche-à-oreille positif et l'intention de recommander l'activité à d'autres personnes (Khalifa, 2004 : 645).

1.1.5 L'entreprise touristique et le personnel en contact

Malgré l'importance évidente du personnel en contact dans l'industrie touristique, plusieurs employés sont peu payés, n'ont pas les compétences ou les formations nécessaires et sont souvent négligés par les entreprises (Singh, 2000). De plus, la confiance et l'autonomie sont trop souvent peu valorisées dans les entreprises (Arasli *et al.*, 2006; Daskin, 2011; Daskin et Tezer, 2012; Karatepe et Sokmen, 2006). Considérant l'importance du personnel en contact et le peu d'attention qu'il reçoit, il devient un défi de taille pour les entreprises de retenir leurs employés performants (Lee, 2014 : 140). Lorsqu'une entreprise perd un employé performant, elle perd en capital humain et financier. Cependant, encore beaucoup d'entreprises voient le personnel en

contact comme une ressource interchangeable et facilement remplaçable (Bettencourt et Brown, 1997 : 40).

Dans un contexte où la compétitivité entre les entreprises touristiques est de plus en plus grande, il est important pour une entreprise de se différencier des produits (biens et services) offerts qui sont similaires. C'est donc dans ce contexte que le personnel en contact se présente comme un atout, étant donné le caractère unique de la prestation de service. Les membres du personnel en contact se retrouvent dans des situations stressantes où ils doivent s'adapter à une multitude de comportement et d'évènement de natures différentes. En plus de devoir satisfaire les clients, les employés ont des normes et critères à respecter de la part de leurs gestionnaires. Ceux-ci ont souvent peu de formation afin de répondre à tous les besoins et ont de bas salaires. Les gestionnaires touristiques se rendent de plus en plus compte de l'importance de la gestion et de l'impact du personnel en contact sur la performance de l'entreprise et sur la relation entretenue avec les visiteurs. Afin d'obtenir une qualité supérieure de service à la clientèle, les gestionnaires doivent porter attention au bien-être de leurs employés.

1.2 La satisfaction au travail

La satisfaction du personnel en contact est un élément important pour les gestionnaires, et ce, pour différentes raisons. Précédemment, il a été expliqué que ses employés ont souvent de bas salaires et peu de formation afin de répondre aux différentes situations qui se présentent à eux (Singh, 2000). De plus, pour une entreprise la perte d'un employé, qui a reçu une formation et du mentorat, signifie une perte financière (Luthans *et al.* 2006). La satisfaction en milieu de travail est un concept qui doit être pris en compte par les gestionnaires, car elle a une influence sur le comportement de travail du personnel en contact (Gil *et al.*, 2008 : 923). Le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction au travail contribue à la façon dont les membres du personnel en

contact exécutent leur travail. Si un employé est insatisfait, il aura tendance à donner une moins bonne qualité de service à la clientèle (Hartline et Ferrell, 1996 : 53), en contrepartie, s'il est satisfait, il aura tendance à livrer une meilleure qualité de service (Woo Gon *et al.*, 2005 : 172). Malhorta et Mukherjee (2004 : 163) poussent la réflexion plus loin en mentionnant que seulement des employés satisfaits peuvent rendre les clients satisfaits. De plus, la satisfaction au travail est importante pour le personnel en contact étant donné la nature de leur emploi.

Dans la littérature, la conceptualisation de la satisfaction au travail est développée dans le sens où elle peut être interprétée de plusieurs façons, en incluant diverses dimensions du travail (Gil *et al.*, 2008 : 923). Churchill *et al.* (1974 : 255) décrivent la satisfaction au travail comme un concept qui englobe toutes les caractéristiques de l'emploi et de l'environnement de travail qui font qu'un employé se sent gratifié, sent qu'il s'accomplit, qu'il soit satisfait, insatisfait ou frustré. Pour Bettencourt et Brown (1997 : 42), c'est l'évaluation que l'employé fait de sa situation au travail. L'évaluation de la satisfaction au travail par un employé inclut son sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction, de joie ou d'abattement et le niveau de récompenses face au sentiment d'exploitation (Arash *et al.*, 2014 : 1396). Alors que pour Locke (1969 : 316 dans Hartman 2015 : 162), la satisfaction au travail est caractérisée par un moment d'émotion plaisante dans l'accomplissement des tâches de travail demandé, qui sont reliées aux valeurs de l'employé. Gil *et al.* (2008 : 923) la décrit comme l'attitude qu'un employé a vis-à-vis de son emploi, c'est l'évaluation qu'il fait de la perception de sa satisfaction, à propos des différentes dimensions de son travail et de son environnement de travail en général. La satisfaction au travail fait référence aux émotions, positives ou négatives, ressenties par l'employé à son travail (Odom *et al.*, 1990 : 159). Brown et Peterson (1993 : 63) précisent que la satisfaction au travail est basée sur une évaluation personnelle et non en fonction d'un groupe. Ils ajoutent que l'évaluation se fait en fonction des événements passés ou présents et non en fonction du futur. Pour Spector (1985:708), la satisfaction au travail est liée au type de relation

qui existe entre l'employé et l'employeur. Karatepe *et al.* (2006:558) appuient cette pensée en exprimant que les membres du personnel en contact qui ont une bonne relation avec leurs supérieurs et l'organisation, seront plus satisfait au travail et auront moins de chance de quitter leur emploi.

La satisfaction au travail englobe donc plusieurs facettes de l'emploi et peut être influencée par différents facteurs. Elle inclut autant l'environnement de travail, la situation d'emploi, la paie, les possibilités de promotions, les émotions reliées à celui-ci, les tâches demandées ainsi que les relations entretenues au travail (Churchill *et al.* 1974). Hartline et Ferrell (1996 : 55) précisent que la satisfaction au travail peut être évaluée en tenant compte de chacune des facettes de ce concept, mais peut également être mesurée en tant que concept général. Dans le cadre de ce travail, la deuxième option est utilisée, car selon Brown et Peterson (1993) il est préférable d'utiliser une approche globale afin de mieux saisir le concept.

Locke (1976 dans Spector 1985:695) explique qu'il y a trois dimensions qui ont un impact sur la satisfaction au travail. Ces dimensions sont la différence entre ce qu'est réellement le travail et ce à quoi une personne s'attendait de celui-ci, par l'ampleur des besoins comblés par le travail ou par la façon dont les valeurs de l'employé sont comblées par son travail. Karatepe *et al.* (2006 : 548) expriment que la satisfaction au travail est directement reliée aux traits de la personnalité des employés. De leur côté, Churchill *et al.* (1976 : 331) expliquent que le climat de travail a un impact direct sur la satisfaction des employés.

La satisfaction au travail est un concept important pour les gestionnaires touristiques. D'un côté, pour l'employé étant donné la difficulté de la nature de l'emploi qu'il occupe. Alors que de l'autre côté, un employé satisfait a plus de chance de donner une meilleure qualité de service à la clientèle, ce qui est positif pour la rentabilité et le succès d'une entreprise touristique.

1.2.1 Les antécédents et effets de la satisfaction au travail

Un employé qui met plus d'effort dans les tâches demandées trouvera son travail plus satisfaisant. Snipes *et al.* (2005 : 1336) expliquent cette réflexion en mentionnant que l'accomplissement d'une tâche et le plaisir procuré par celle-ci sont des facteurs qui ont un impact significatif sur la satisfaction des employés. En contrepartie, Wilson et Frimpong (2004 : 474) expliquent que les sources de la satisfaction au travail sont difficilement identifiables et qu'elles peuvent être dues à plusieurs facteurs internes ou externes. La satisfaction au travail est attribuable à plusieurs facteurs, comme, la satisfaction avec les superviseurs ou les gestionnaires, le travail en général, la paie, les opportunités d'avancement, les collègues de travail ou les clients (Brown et Peterson 1993), les bénéfices, l'environnement de travail et le fonctionnement de l'entreprise (Rust *et al.*, 1996 : 71). Churchill *et al.* (1976 : 323-324) expliquent que la satisfaction au travail ne peut pas seulement être expliquée par les actions de l'entreprise, comme le type de supervision, les promotions et les paies, mais également par les traits de personnalité d'une personne ou par son opinion des caractéristiques de l'entreprise.

Rutherford *et al.* (2009 : 1146) soulignent qu'il est primordial pour une entreprise de savoir ce qui perturbe la satisfaction des employés sur leur milieu de travail. Karatepe *et al.* (2006 : 547) ajoutent qu'il est d'autant plus important pour une entreprise d'avoir des employés satisfaits considérant que ceux-ci ont des salaires peu élevés. Selon Spector (1985 : 695), une personne a tendance à rester dans une situation où elle est satisfaite alors que si elle se trouve insatisfaite elle aura tendance à vouloir s'en éloigner. Donc le niveau de satisfaction a un impact sur l'intention de quitter. Comme mentionné précédemment, lorsqu'une entreprise perd des employés, elle subit des pertes financières liées à l'embauche et la formation de l'employé en plus de perdre du capital humain.

Wilson et Frimpong (2004 : 472) ajoutent qu'un employé qui est satisfait au travail a tendance à être plus coopératif, utile, respectueux et prévenant envers les clients et ses collègues de travail. Woo Gon *et al.* (2005 : 190) soutiennent que les entreprises qui se concentrent sur l'amélioration de la satisfaction au travail, voient plusieurs problèmes et tensions diminués ou être éliminés dans le milieu de travail, autant relié à l'incapacité de résoudre des problèmes, une baisse de motivation, l'augmentation dans l'ambiguïté des tâches, les tensions entre les employés, les mauvaises performances au travail et les problèmes disciplinaires. Ils ajoutent que la satisfaction des employés doit être la priorité de l'entreprise, car plus ils sont satisfaits plus ils offrent un service exemplaire, ce qui a un impact direct sur la loyauté de la clientèle (Woo Gon *et al.*, 2005 : 174-175). Le tableau 1.1 synthétise les antécédents et les effets de la satisfaction.

Tableau 1.1 Les antécédents et les effets de la satisfaction au travail

Antécédents à la satisfaction au travail	
· La nature du travail	· Les traits de personnalité
· L'environnement de travail	· Les opinions sur les caractéristiques de l'entreprise
· Le fonctionnement de l'entreprise	· Le plaisir dans l'accomplissement des tâches
· Les relations avec les superviseurs et les gestionnaires	· La paie
· Les relations avec les collègues	· Les opportunités de promotions ou d'avancement
· Les relations avec les clients	
Effets de la satisfaction au travail	
· Augmentation de la motivation	· Meilleure qualité de service
· Plus coopératif, utile, respectueux prévenant	· Meilleure compréhension des tâches
· Diminution ou élimination des tensions dans le milieu de travail	· Meilleure performance
· Moins de problèmes disciplinaires	· Meilleure résolution de problèmes

1.2.2 Les retombées de la satisfaction des employés

Karatepe *et al.* (2006 : 548) précisent que pour l'industrie touristique il est important de trouver une façon d'améliorer la performance des employés ainsi que leur satisfaction au travail. Les gestionnaires doivent trouver ce qui a un impact sur la satisfaction du personnel en contact, car leur satisfaction au travail a une influence directe sur la perception que les clients ont de l'entreprise (Woo Gon *et al.*, 2005 : 172). Plus précisément, les gestionnaires doivent bien traiter et valoriser le personnel en contact pour espérer qu'en retour les membres du personnel offrent un service à la clientèle exemplaire (Karatepe *et al.*, 2006 : 548). En effet, Snipes *et al.* (2005:1330) mentionnent qu'au centre des décisions concernant la gestion d'une entreprise, doit se trouver le personnel en contact d'une part et les besoins des consommateurs d'autre part. Rutherford *et al.* (2009 : 1147) indiquent que la satisfaction au travail est un indicateur de l'engagement organisationnel. De leur côté, Churchill *et al.* (1974 : 254) ajoutent qu'un employé qui est satisfait au travail a moins de chance de s'absenter et a moins de chance de quitter son emploi. Effectivement, Karatepe *et al.* (2006 : 557) insistent sur le fait qu'un employé qui est peu satisfait de son travail a plus de chance de se chercher un nouvel emploi dans le but de quitter son travail actuel. Rutherford *et al.* (2009 : 1147) expliquent que la satisfaction au travail est reliée à la fatigue émotionnelle, qui est reliée à d'autres effets négatifs.

D'un autre côté, Gil *et al.* (2008:935) expliquent que plus les employés sont satisfaits au travail, plus ils vont fournir un service à la clientèle exemplaire, ce qui aura un impact positif sur la satisfaction des clients. Bref, les entreprises avec des employés satisfaits ont tendance à avoir une meilleure satisfaction de leur clientèle que ceux qui ont des employés insatisfaits (Rust *et al.*, 1996 : 63). Snipes *et al.* (2005:1336) poussent la réflexion plus loin, ils ajoutent que la satisfaction au travail a un effet positif sur la performance globale de l'entreprise.

À l'aide de ces affirmations, il est possible de déduire que la satisfaction des clients est influencée par la satisfaction du personnel en contact, ce qui signifie qu'il est important pour une entreprise de miser sur l'amélioration de la satisfaction de ces employés. La satisfaction de la clientèle, la relation entre les clients et les entreprises et le succès de celle-ci reposent en partie sur la satisfaction du personnel en contact. Un employé satisfait est également un employé qui a tendance à mieux performer au travail, à moins s'absenter et qui est prêt à fournir plus d'effort pour l'entreprise. Signifiant que les gestionnaires doivent se pencher plus en profondeur sur la satisfaction au travail et sur ce qui a une influence sur celle-ci.

1.2.3 L'effet de la satisfaction des employés sur l'entreprise

Dans un contexte où la production et la consommation du service sont simultanées, il est important d'accorder une attention particulière à la qualité du service à la clientèle. Dans cette situation, les consommateurs n'ont pas la possibilité de retourner le service s'ils ne sont pas satisfaits (Parasuraman *et al.*, 1985 : 42). Il est important pour les gestionnaires de comprendre que la gestion des services est différente de la gestion des produits et la façon dont ceux-ci vont gérer le personnel en contact a un impact sur la façon dont les services sont donnés (Hartline et Ferrell, 1996 : 53). Les employés satisfaits vont plus faire la promotion d'une image favorable de l'organisation et vont viser une meilleure qualité de service à la clientèle que ce qui est offert chez les concurrents (Malhotra et Mukherjee, 2004). Un meilleur service à la clientèle a un effet positif sur le nombre de visiteurs, la durée des visites et sur l'argent dépensée sur place (Davis, 2005 : 36).

Bref, la satisfaction des employés mène à une plus grande rentabilité. Un employé qui est satisfait de son travail adopte des comportements plus positifs, qui ont autant une bonne influence sur les relations au travail que sur la qualité de son travail. La

satisfaction des employés a une répercussion sur la satisfaction et sur l'expérience vécue par les visiteurs. Rust *et al.* (1996 : 74) soulignent que pour améliorer la satisfaction au travail, les employeurs doivent traiter et percevoir leurs employés comme des clients et non comme des gens qui exécutent des ordres, car ils sont précieux pour le succès de l'entreprise. La satisfaction des employés par rapport à leur travail ne peut pas être le seul précurseur d'une bonne qualité de service à la clientèle, c'est pourquoi la performance est un concept de plus en plus présent et étudié (Gil *et al.*, 2008 : 921).

1.3 La performance des employés

Dans un contexte de rivalité dans l'industrie touristique et considérant le rôle clé du personnel en contact dans la démarcation de l'entreprise et dans la satisfaction de la clientèle, il est judicieux de s'attarder à leur performance en situation de service. Effectivement, si du point de vue des employés la satisfaction joue un rôle important, autant au niveau de l'attitude au travail que dans la rétention de personnel, pour les gestionnaires, la performance est un élément clé dans la gestion du personnel en contact. Le capital humain est vu comme la solution, car il est unique, n'est pas imitable ou achetable contrairement aux services ou activités qu'une entreprise peut offrir (Larson et Luthans, 2006 : 76). C'est pour cette raison que la performance des employés sur les lieux du travail est importante pour les gestionnaires (Luthans *et al.*, 2009:41). Babin et Boles (1998 : 82) décrivent la performance au travail d'un employé comme la comparaison de sa productivité en fonction de celle de ses collègues. La productivité inclut les comportements au travail et la prestation de service (Babin et Boles, 1998 : 82). Campbell *et al.* (1993 dans Avey *et al.*, 2011:134) détaillent la performance au travail en huit dimensions : les compétences dans l'exécution des tâches liée au travail, les compétences dans l'exécution des tâches qui ne sont pas formellement liées au travail, la communication orale et écrite, la manifestation d'effort, le maintien de la

discipline personnelle, l'aide offerte ou donnée aux collègues de travail, le lien avec les superviseurs et le lien avec l'organisation en général.

Van Scooter *et al.* (2000 : 526) expliquent que pendant longtemps la performance des employés a été évaluée sur la façon qu'ils exécutent leurs tâches. Cependant, ils mentionnent que le contexte dans lequel les tâches sont effectuées a également un impact sur la performance des employés. La performance reliée aux tâches inclut la récurrence des comportements impliqués dans la prestation d'un bon service à la clientèle, les employés utilisent alors leurs compétences et leurs connaissances pour les accomplir. Borman et Motowidlo (1993 dans Van Scotter *et al.*, 2000 : 530) précisent que la performance reliée aux tâches englobe tous les comportements de travail qui sont inclus dans la description formelle de l'emploi. Selon Organ (1977 : 50), la performance des tâches se résume dans la présence au travail, la constance, le fait de suivre les règles, de ne pas causer de problèmes, d'éviter les chicanes, de coopérer et de se conformer aux demandes de l'organisation ou des gestionnaires.

De l'autre côté, la performance reliée au contexte fait référence aux comportements impliqués dans l'environnement psychologique et social dans lequel la tâche est exécutée. Borman (2004:238) souligne que la performance de contexte est plutôt reliée à des variables de personnalité des employés ou encore à des facteurs externes qu'à des habiletés, des compétences ou des connaissances. Ce type de performance est utilisé lorsqu'un employé aide son collègue, qu'il coopère avec ses superviseurs ou encore lorsqu'il propose des améliorations pour l'organisation (Van Scotter *et al.*, 2000 : 530). Borman et Motowidlo (1993 dans Van Scotter *et al.*, 2000 : 530) précisent que la performance de contexte englobe plutôt les comportements volontaires, elle fait référence à la motivation des employés à faire plus que ce qui est demandé, elle a une influence sur le climat psychologique et social dans le milieu de travail. Coleman et Borman (2000 : 27) résument la performance de contexte en cinq points, (1) le fait de persister avec enthousiasme et de fournir l'effort nécessaire pour accomplir les tâches

demandées, (2) de se proposer afin d'accomplir des tâches qui ne font pas partie des tâches demandées, (3) le fait d'aider ses collègues de travail, (4) de suivre les règlements et les façons de faire de l'entreprise et (5) le fait de soutenir, d'endosser et de défendre les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

George et Brief (1992:311) expliquent de leur côté que lorsqu'un employé se porte volontaire pour effectuer des tâches supplémentaires à ce qui lui est demandé, il fait preuve de comportement organisationnel spontané. Ils résument ce type de comportement en cinq catégories, soit le fait d'aider ses collègues de travail, de protéger l'organisation, de faire des suggestions dans le but d'aider ou d'améliorer le fonctionnement de celle-ci, de vouloir développer ses capacités au travail et de parler en bien de l'organisation et de leur emploi.

La performance du personnel en contact est en fait la comparaison du travail qu'un employé exécute par rapport aux autres employés. Cette comparaison est basée sur deux types de performance, celle reliée aux tâches et la performance de contexte. Dans le premier type, les employés sont plutôt évalués sur leurs habiletés, leurs connaissances et leurs comportements. Le deuxième type de performance englobe l'environnement social et psychologique de l'employé, sa motivation au travail et son désir d'en faire plus que ce qui lui est demandé.

Les gestionnaires touristiques doivent se pencher sur les facteurs qui ont un impact positif sur la performance du personnel en contact (Karatepe *et al.*, 2006 : 550). Le succès ou l'échec d'une rencontre de service est attribuable à la performance du personnel en contact (Dolen *et al.*, 2002 : 265). Les gestionnaires peuvent avoir un impact sur la performance du service à la clientèle donnée (Hartline et Ferrell, 1996 : 52). La performance du personnel en contact se caractérise par la façon dont les employés donnent le service, lorsqu'un employé performe dans sa prestation de service, il augmente la satisfaction et la loyauté des clients (Singh, 2000 : 16).

1.3.1 Le rôle des gestionnaires dans la performance des employés

Les gestionnaires peuvent avoir un impact sur la performance du service à la clientèle. Soit par le recrutement, la sélection, les formations, la planification stratégique et sur la distribution des ressources (Hartline et Ferrell, 1996: 56). En effet, la performance du personnel en contact peut être influencée par les ressources disponibles afin d'accomplir les tâches demandées (ressources matériel, temps alloué, nombre d'employés), les liens entre une tâche en particulier et les secteurs de l'entreprise, les distractions (bruit, autres clients ou collègues) et les dangers psychologiques associés à l'accomplissement des tâches reliées au travail (Bandura 1997 dans Stajkovic et Luthans, 1998 : 242). Les employés mieux formés vont mieux performer en situation de service, ils vont donc avoir un impact positif sur la satisfaction de la clientèle ce qui va permettre d'acquérir plus de clientèle et une meilleure renommée (Cambra-Fierro *et al.* 2014 : 75). Les gestionnaires peuvent également mettre en place des mécanismes qui ont pour but d'influencer le comportement des employés (structure de l'organisation, marche à suivre, récompense). Les entreprises qui donnent plus de pouvoir et de liberté à leurs employés voient une augmentation de la performance de ceux-ci, ce qui augmente leur confiance en eux et du même coup leur satisfaction au travail (Woo Gon *et al.*, 2005 : 190). Finalement, les gestionnaires d'entreprises peuvent mettre des standards sur la performance des employés (plaintes et gestion de plainte, qualité du service, satisfaction des clients) et sur l'évaluation de ses résultats (Hartline et Ferrell, 1996 : 56). George (1990 dans Hartline et Ferrell, 1996 : 57) explique que l'implication des gestionnaires dans la prestation de service est un facteur primordial dans la performance et pour une gestion stratégique du service à la clientèle.

Plus les gestionnaires s'impliquent dans la qualité du service à la clientèle, plus les employés seront performants et satisfaits au travail (Hartline et Ferrell, 1996: 60). Considérant le rôle du personnel en contact dans la satisfaction de la clientèle, les

gestionnaires d'entreprise de services doivent mettre l'accent sur les attitudes qui augmente la performance (Cambra-Fierro *et al.* 2014 : 69).

1.3.2 Les évaluations des gestionnaires

Les évaluations des gestionnaires sur les comportements et les attitudes du personnel en contact ont un impact direct sur leur façon d'agir en situation de service (Payne *et al.*, 2000 : 261). Elles visent l'évaluation de l'appréciation de la façon dont les employés agissent et se comportent avec les clients et peut toucher plusieurs facettes de l'emploi tels l'effort, l'engagement, le travail d'équipe, l'orientation client, la résolution de problème et l'attitude (Hartline et Ferrell, 1996 : 57). De plus, des recherches antérieures ont prouvé qu'il y a une relation positive entre les évaluations, le comportement et la réaction des employés en situation de services. Ce type d'évaluation aide les employés à mieux comprendre leurs tâches et leur rôle au sein de l'entreprise. La réaction des employés se transpose dans une satisfaction plus grande, ils deviennent plus performants et s'adaptent mieux aux diverses situations rencontrées, en plus de vivre moins de stress (Hartline et Ferrell, 1996: 57).

1.4 La satisfaction et la performance

Dans la littérature, un consensus a fait surface comme quoi la satisfaction au travail est positivement corrélée à la performance, au point où l'amélioration de la satisfaction au travail mène inévitablement à l'amélioration de la performance (Wilson et Frimpong, 2004 : 471). En effet, plusieurs auteurs ont démontré qu'il y a une corrélation positive entre la satisfaction au travail et la performance (Babin et Boles, 1996; Hartline et Ferrell, 1996; Karatepe *et al.*, 2006; Rutherford *et al.*, 2009). Les auteurs ont montré que la satisfaction au travail déclenche une série de comportements, de perceptions et d'attitudes qui ont un effet positif sur la performance.

Gil *et al.* (2008:923) soulignent que la relation entre la satisfaction au travail et la performance est complexe. Ils ajoutent qu'un employé satisfait ne sera pas nécessairement performant. Wilson et Frimpong (2004:477) précisent que plusieurs éléments entrent en ligne de compte dans cette relation, comme les caractéristiques de l'emploi, les traits de personnalité de l'employé, son mode de pensée, ses valeurs, son estime de soi, en plus d'une série de facteurs organisationnels. Snipes *et al.* (2005:1331) expliquent que la relation entre la satisfaction au travail et la performance peut être influencée entre autres par la relation avec les supérieurs, le travail en général, les opportunités d'avancement, les collègues de travail et les clients. Wilson et Frimpong (2004:473) expliquent plus largement que la satisfaction au travail ne mène pas directement à la performance. Brown et Perterson (1993) appuient cette pensée et expliquent qu'intuitivement il est normal de croire que la satisfaction et la performance sont positivement corrélées, cependant, ils expriment que plusieurs études ont démontré qu'il y avait peu ou pas de lien entre les deux variables.

Wilson et Frimpong (2004:473) expliquent que des variables modératrices et médiatrices entrent en ligne de compte dans la relation entre la satisfaction et la performance. Ces variables ont une influence sur le lien direct que pourrait avoir la satisfaction au travail sur la performance, autant au plan personnel ou organisationnel. C'est donc pour cette raison qu'il est primordial de prendre en compte les variables qui ont une influence sur la relation entre les variables dépendantes et indépendantes. En effet, Wilson et Frimpong (2004:473) ajoutent qu'une personne insatisfaite au travail peut tout de même être performante au travail dû à ses traits de personnalité et ses valeurs.

Malgré les retenues de certains auteurs, une majorité s'entend sur le fait qu'un employé satisfait est un employé performant et que si la satisfaction augmente la performance fera de même. Cette tendance permet de poser la première hypothèse.

H1 : La satisfaction au travail des employés en contact est corrélée positivement à leur performance au travail.

1.5 Synthèse

La revue de littérature sur le personnel en contact a permis, dans un premier temps, de dresser un tableau de leur situation et de leur réalité en milieu de travail. Dans un deuxième temps, elle a permis de faire ressortir les concepts clés dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises touristiques, afin qu'elles soient plus compétitives. Les écrits ont mis en lumière que pour qu'une entreprise touristique soit compétitive et se démarque des autres qui ont une offre similaire ou qui répondent au même besoin, elle doit miser sur le service à la clientèle. Car, contrairement à l'offre et aux activités, le service à la clientèle n'est pas imitable. C'est pourquoi il est de plus en plus primordial pour une entreprise touristique d'accorder une attention particulière au personnel en contact. En plus de représenter l'entreprise aux yeux des consommateurs, le personnel en contact a un effet miroir, c'est-à-dire qu'un employé qui projette des émotions positives va en retour les faire ressentir aux clients. Finalement, le fait de bien traiter un employé est bénéfique pour l'entreprise, dans le sens où selon les constats tirés de la littérature, un employé satisfait offre un meilleur service et est plus performant. Le prochain chapitre recense les écrits sur certains facteurs humains et organisationnels qui ont une influence sur la satisfaction et sur la performance au travail.

CHAPITRE II

LES FACTEURS HUMAINS ET L'ASPECT ORGANISATIONNEL

Ce chapitre expose la revue de littérature qui touche les facteurs qui ont une influence sur la satisfaction et la performance au travail. Grâce à la recension des écrits, il est possible de mettre en place un cadre conceptuel, qui sera détaillé dans ce chapitre. Afin de comprendre et de justifier les choix de facteurs à l'étude, ce chapitre utilise l'approche positive dans le milieu de travail. Ce chapitre met donc en lumière les facteurs humains et l'aspect organisationnel qui ont une répercussion sur la satisfaction et la performance du personnel en contact. Les facteurs humains identifiés sont l'optimisme, la résilience et l'humour, alors que le facteur organisationnel identifié est la perception du soutien organisationnel.

2.1 L'approche positive

En psychologie, un nouveau paradigme a émergé au début des années 2000, la psychologie positive (Luthans, 2002b : 58). Elle est caractérisée par le fait d'identifier et de soutenir les qualités d'une personne, c'est-à-dire le domaine dans lequel cette personne excelle afin de la diriger vers celui-ci pour miser sur ces forces (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000 : 6). Selon Sheldon et King (2001 : 216), la psychologie positive sert à étudier une personne dans le but de trouver ce qui fonctionne bien et ce qui s'améliore. Elle évolue dans le but d'avoir une autre vision du développement humain à savoir son potentiel, ses motivations et ses capacités. Le but de la psychologie positive est de développer les qualités positives et d'identifier les facteurs qui font en sorte que les gens s'épanouissent, elle vise la satisfaction et une vision optimiste du futur (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000 :5).

Cette tendance illustre un changement de paradigme en psychologie (Luthans, 2002a). En effet, les psychologues avaient l'habitude de trouver ce qui n'allait pas avec les gens et de travailler sur leur fragilité et leurs faiblesses (Luthans, 2002a : 696). L'approche positive vise l'amélioration et le développement du bien-être et de la prospérité à l'opposé de la psychologie traditionnelle qui veut contrôler les pathologies (Luthans, 2002a : 697). En effet, plusieurs théories ont gardé un accent sur les émotions négatives alors que peu d'attention a été mise sur les émotions positives (Fredrickson, 2004 : 1368).

2.1.1 L'approche positive dans le milieu de travail

Dans le domaine du travail, il y a un manque d'approches basées sur la mise en valeur des forces et sur l'amélioration des faiblesses (Luthans et Youssef, 2007 :322). En effet, le renforcement positif et l'approche positive dans le milieu de travail peuvent avoir un impact concret sur la performance des employés, sur leur satisfaction au travail et sur leur bien-être (Luthans, 2002b : 57). Plus précisément, lorsque les employeurs insistent sur les relations positives dans le milieu de travail, ils créent un environnement de travail qui favorise le développement positif de leurs employés. Larson et Luthans (2006 :75) font échos en ajoutant que la relation entre les employés et les employeurs joue pour beaucoup dans la dynamique de travail. C'est donc en réaction au manque d'attentions apportées au côté positif dans le domaine du travail qu'a émergé le concept du comportement organisationnel positif (Luthans, 2002b : 58). L'approche positive dans le milieu de travail se caractérise par l'addition d'approches et de concepts positifs, au concept du comportement organisationnel positif (COP), fortement utilisé par les gestionnaires (Luthans, 2002b : 58). Luthans (2002b : 59) explique que pour qu'un construit se classe dans le concept du COP, il doit répondre aux critères suivants : être fondé dans la littérature et dans les recherches scientifiques, avoir une façon valide de le mesurer, il doit être relativement unique dans le domaine du comportement

organisationnel, d'être un quasi-état qui est ouvert au développement et d'avoir un impact sur la performance et la satisfaction au travail.

Cette approche a fait surface dans le but de réparer les dommages faits par les approches négatives, de prévenir certains problèmes et dans l'optique de travailler sur la force des gens (Luthans, 2002b : 58). Bref, elle se décrit comme « l'étude et l'application positive des forces et des capacités psychologiques des ressources humaines, elles peuvent être mesurées, développées et gérées efficacement pour l'amélioration de la performance dans le milieu actuel de travail »⁴ (Luthans, 2002b : 59). Le COP met l'accent sur l'état des employés et sur la façon de les développer par des interventions ou par la gestion proactive dans le milieu de travail (Luthans et Youssef, 2004 : 152). Il se divise en six composantes, soit l'auto-efficacité ou la confiance, l'espoir, l'optimisme, le bien-être subjectif ou le bonheur, l'intelligence émotionnelle (Luthans, 2002b : 59) et la résilience (Luthans et Youssef, 2002a : 699). Cependant, seulement certaines de ses composantes se classent comme étant positives, uniques, mesurables, améliorables et liées à la performance et la satisfaction au travail. Dans le cadre de ce travail, tous les construits n'ont pas été sélectionnés, seulement ceux qui ont une approche positive dans le milieu de travail.

Bref, l'approche positive dans le milieu de travail valorise les forces des employés tout en travaillant sur l'amélioration de leurs faiblesses. Cette approche est utilisée dans le but de créer un environnement de travail plus agréable, d'améliorer les relations entre les employés et les gestionnaires en plus d'avoir un impact positif sur la satisfaction et la performance des employés.

⁴ Traduction libre.

2.1.2 Les émotions et les ressources positives en milieu de travail

Considérant l'importance de l'approche positive en milieu de travail, il est intéressant de se pencher plus en profondeur sur l'impact du positif sur l'environnement, les émotions et les ressources. Fredrickson (2001 :219) explique qu'un environnement positif fait en sorte que les gens s'impliquent plus et qu'il y a plus de résultats positifs dans leurs actions. Elle ajoute qu'un environnement positif augmente la connaissance, les actions et les options de comportements ou d'agissements. Elle poursuit avec le fait que les ressources acquises dans des situations positives ou dans un environnement positif sont accumulées et réservées. Elles sont utilisées lorsque la personne fait face à une situation difficile ou stressante, qui lui demande l'utilisation de ses ressources. Masten et Reed (2002 : 77) expliquent que le mot ressource est un terme général qui fait référence au capital humain, social ou matériel qui est utilisé dans le processus d'adaptation.

Hobfoll (2002) fait échos en expliquant que les ressources peuvent s'accumuler et être redistribuées, dans le sens où grâce à certains facteurs humains ou d'aspect organisationnel, certaines personnes ne sont pas affectées de la même façon face à des événements difficiles. Les moins touchés par ces événements ont donc des ressources à réinvestir. Les ressources peuvent être une multitude de choses, elles font référence à des objets, des caractéristiques personnelles, à des conditions ou à de l'énergie qui représente une valeur pour une personne ou un moyen d'atteindre un but ou un objectif (Hobfoll 1988 dans Hobfoll 2001 : 337). Holahan et Moos (1991 :31) précisent que le fait de ne pas être affecté durement par un événement crée de nouvelles ressources. D'un autre côté, une personne qui manque de ressources, dues à des événements négatifs, aura moins de retombées psychologiques positives. Hobfoll (2002) ajoute que le nombre de ressources d'une personne a une influence sur ses émotions ou sur son comportement, surtout dans des situations stressantes, comme en situation de service à la clientèle. De plus, les ressources, comme le temps, l'énergie et les valeurs aident une

personne à mieux s'adapter face aux différentes situations qu'elle rencontre. Une personne qui a des quantités insuffisantes ou inappropriées de ressources aura de la difficulté à faire face aux situations qui se présente à elle et va, en vivre les contrecoups. Astakhova (2015 : 363) précise que lorsqu'une personne a un surplus de ressources, elle est prête à investir le surplus en temps et en effort pour obtenir une paie, une promotion ou de la satisfaction.

Fredrickson (1998 : 307) explique à l'aide de la théorie de l'expansion et de la construction des émotions positives que les « émotions positives font en sorte d'élargir momentanément le répertoire d'actions d'une personne en plus de lui établir des ressources durables⁵. » Fredrickson (2001 : 220) précise que les actions sont faites en fonction du processus psychologique emprunté par une personne lorsqu'elle est confrontée à des situations. Ainsi la théorie de l'expansion et de la construction des émotions positives vise l'optimisation de la santé et du bien-être (Fredrickson, 2004 : 1367). Cette approche propose que les émotions positives ont la capacité de transmettre un pouvoir d'adaptation et d'interactivité, et ce, à long terme (Wright, 2003 : 440). Fredrickson (1998 :300) stipule que les émotions positives contribuent au bon fonctionnement de la collectivité et au bien-être psychologique et physique des gens. Wright (2003 : 440) explique que les émotions positives ont un impact sur la satisfaction et la performance sur le milieu de travail.

À l'aide des théories présentées par Hobfoll (2002) et Fredrickson (1998, 2001) il est possible de tirer la conclusion que plus une personne a de ressources émotionnelles, plus elle est en mesure de faire face et de s'adapter à un grand éventail de situations. De plus, plus une personne a de ressources émotionnelles, moins elle est affectée par les effets négatifs des différentes situations qui se présentent à elle. Considérant l'environnement de travail du personnel en contact et leurs défis en situation de service

⁵ Traduction libre.

à la clientèle, il est intéressant de s'attarder au facteur qui protège et aide à accumuler les ressources. Luthans *et al.* (2011 : 336) expliquent que les éléments positifs font en sorte qu'une personne est capable d'accumuler des ressources psychologiques, comme l'optimisme et la résilience dans le but de faciliter la résolution de problème. Ils poursuivent en expliquant que lorsqu'une personne a un haut niveau d'optimisme ou de résilience, elle est dans un état cognitif positif, cet état aide à construire des ressources psychologiques positives, ce qui permet aux employés de surmonter les défis ou des tâches difficiles lorsque des embûches surviennent. Luthans (2007b) explique que l'humour crée également des ressources positives. De plus, étant donné l'importance qu'un environnement de travail positif peut avoir sur les employés, il est intéressant d'étudier la perception du personnel en contact face au soutien offert par leur organisation. Hobfoll (2002 : 316) met en garde qu'il est possible qu'une personne qui a trop de ressources puisse avoir une vision biaisée de la situation, par exemple au niveau de ce qu'il est réaliste d'accomplir.

Bref, un environnement de travail positif permet de créer, d'amasser et de conserver des ressources et des émotions positives, ce qui augmente la connaissance, les actions et les options de comportements et d'agissements. Les ressources positives permettent de minimiser les impacts d'une situation négative ou stressante. Alors que les émotions positives contribuent au bon fonctionnement social et au bien-être psychologique. Lorsque les deux sont jumelés dans le milieu de travail, il a un impact positif sur la satisfaction et la performance. Des facteurs humains tels que l'optimisme, la résilience et l'humour ainsi que la relation entre les employeurs et les employés permettent l'accumulation de ces éléments positifs.

2.2 Le cadre conceptuel

Cette sous-section a pour but d'expliquer le cadre conceptuel qui guide le mémoire. La figure 2.1 illustre le modèle conceptuel. C'est à l'aide de la revue de la littérature qu'il a été possible d'identifier les facteurs à l'étude. Les facteurs ont été sélectionnés, car ils ont potentiellement un rôle prépondérant dans la satisfaction et la performance au travail et qu'ils sont considérés comme positifs. C'est ainsi que quatre facteurs ont été sélectionnés, soit l'optimisme, la résilience, l'humour et la perception du soutien organisationnel. Le modèle illustre la façon dont les relations entre les variables vont être étudiées dans le cadre de ce mémoire.

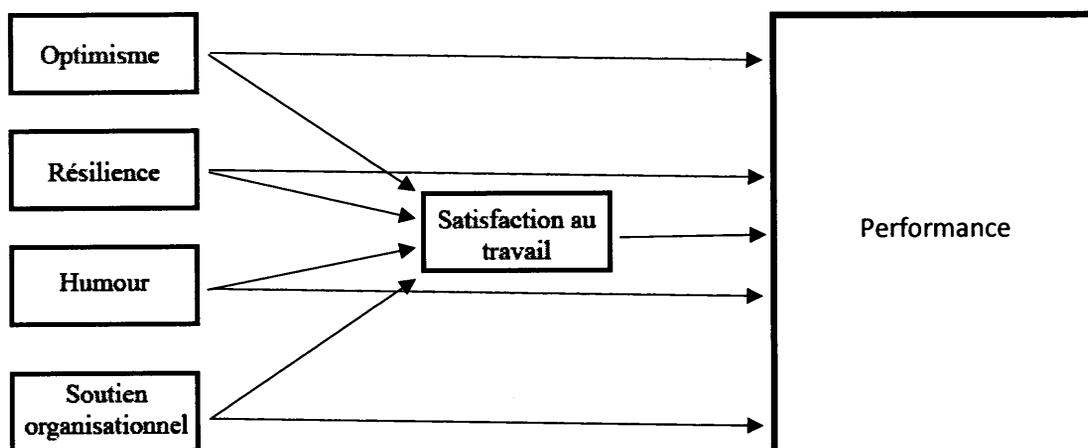


Figure 2.1 Modèle conceptuel du mémoire

L'optimisme, la résilience, l'humour et la perception du soutien organisationnel permettent de créer des ressources et des émotions positives. Selon les théories de Hobfoll et de Fredrickson présenté précédemment il a été démontré que lorsqu'un individu se retrouve dans un état d'esprit positif, son répertoire d'action se voit augmenter et l'impact des événements ou situations négatives se voit diminuer. C'est dans l'optique de conceptualiser le positif que ces facteurs ont été sélectionnés afin de

montrer que le positif vécu par le personnel en contact est positivement relié à des éléments importants, comme la satisfaction et la performance. Dans un premier temps, l'effet de chacun de ses facteurs sur la satisfaction et sur la performance sera étudié. Dans un deuxième temps, la satisfaction sera étudiée en tant que variable médiatrice dans l'effet de chacun des facteurs sur la performance.

2.3 L'optimisme

L'optimisme est le premier facteur humain à l'étude. Il peut être associé à un trait de personnalité, quelque chose qui ne change pas beaucoup avec le temps ou à un état, qui lui est plutôt changeant. Klumper et Little (2009 :211) expliquent que, dans le milieu de travail, l'optimisme est vu plutôt comme un état, ce qui veut dire que le niveau d'optimisme peut changer en fonction de la situation ou du contexte, par exemple avec l'encouragement donné par un supérieur. Ils ajoutent que l'optimisme vécu dans le milieu de travail a des débouchés positifs sur la personne qui l'expérimente.

Peterson (2000 : 45-46) souligne que l'optimisme peut être vu de deux façons. La première consiste à dire que l'optimisme fait partie de la nature humaine, soit il est embrassé ou renié, ou l'optimisme est un élément de différenciation, par rapport au degré d'optimisme des gens. Selon Tiger (1979 : 18 dans Peterson, 2000 : 44), l'optimisme se décrit comme « une humeur ou une attitude associée avec des attentes matérielles ou sociales à propos du futur – une personne considère ses attentes comme socialement souhaitables, à son avantage ou pour son plaisir »⁶. L'optimisme se décrit comme un processus cognitif, qui a des attentes positives sur les actions ou les événements (Seligman, 1998 dans Avolio *et al.*, 2004 : 813). Carver *et al.* (2010 : 881) rapportent qu'il y a une dualité quant à sa conceptualisation, certaines personnes

⁶ Traduction libre.

considèrent l'optimisme dans une dimension bipolaire, alors que d'autres voient le concept en deux dimensions, l'une d'elles est l'optimisme et l'autre le pessimisme. Ils ajoutent qu'il n'y a pas de consensus sur la façon la plus juste de décrire ce concept. Dans ce travail, l'optimisme est vu comme une dimension bipolaire. Bryant et Harrison (2014 : 49) supportent la vision de l'optimisme qui évolue dans une relation bipolaire, où d'un côté il y a l'optimisme et de l'autre le pessimisme.

Cependant, l'optimisme et le pessimisme ne sont pas mutuellement exclusifs, dans le sens où une personne peut espérer qu'autant de bonnes choses peuvent lui arriver que de mauvaises (Peterson, 2000 : 49). Pour Seligman (1990, r. 2006 : 110), l'optimisme se décrit comme une façon de penser qui attribue les événements positifs à des éléments personnels et permanents, alors que les événements négatifs sont attribués à des facteurs externes, temporaires et reliés à des situations particulières. Carver *et al.* (2010 : 885-887) expliquent que l'optimisme est relié au bien-être émotionnel, à un meilleur éventail d'atout pour faire face aux différentes situations, à une meilleure santé et à une tendance à se concentrer sur la résolution de problème. Les auteurs ajoutent que l'optimisme à un rôle clé dans les relations humaines, il est associé à des relations sociales de meilleure qualité où il y a moins d'interactions négatives et où il y a un meilleur niveau de résolution de problèmes.

L'optimisme est le fait d'avoir des attentes positives envers le futur. L'optimisme fait en sorte d'attribuer les situations et les événements positifs à des facteurs internes, alors que les situations négatives sont attribuées à des facteurs externes. Il permet d'être mieux adapté pour faire face à différentes situations.

2.3.1 Les mécanismes de l'optimisme

Scheier et Carver (1985 : 219) avancent que les personnes optimistes veulent que les choses se passent à leur façon et que généralement, ils croient que plus de bonnes choses vont leur arriver que de mauvaises. Bryant et Harrison (2014 : 47) soulignent que les optimistes ont un sentiment général de réussite, c'est-à-dire qu'ils s'attendent à accomplir leurs objectifs. Luthans et Youssef (2004 : 153) décrivent que lorsqu'une personne optimiste associe les événements positifs à des sources internes, il y a déclenchement d'un effet positif sur son moral et sur son estime de soi. Alors que l'attribution des événements négatifs à des facteurs externes fait en sorte qu'une personne s'éloigne des situations négatives et se protège de la dépression, des sentiments de culpabilité, de blâme ou du désespoir. Luthans (2002b : 64) explique qu'il est facile de motiver une personne optimiste afin qu'elle travaille plus fort. Les optimistes sont plus satisfaits, ils ont un meilleur moral, ils ont des objectifs et des buts plus élevés que la moyenne, ils ont plus de persévérance lorsqu'ils rencontrent des obstacles et ils ne s'attardent pas sur les échecs qu'ils ont, mais les voient plutôt comme une chose temporaire ou unique (Luthans, 2002b : 64).

Pour Ai *et al.* (2004 : 437), l'optimisme est une question d'attitude et d'attentes. Peterson (2000 : 45) rapporte que l'optimisme peut également être considéré comme une caractéristique cognitive, qui se concentre sur un objectif, une attente ou sur un désir ponctuel en fonction des émotions d'une personne face à son futur. Bryant et Harrison (2014 : 71) font échos en mentionnant que l'optimisme est un comportement primitif, qui est ancré profondément dans la psyché. Bref, il n'y a pas un type d'optimisme précis ou d'optimisme objectif, il se définit en fonction de ce qu'un individu veut ou souhaite pour le futur (Peterson, 2000 : 44). Cependant, les optimistes ont plus tendance à fournir des efforts pour s'adapter aux situations que les pessimistes et ont plus tendance à mettre l'accent sur les éléments positifs plutôt que sur les négatifs dans chaque situation (Scheier et Carver, 1992 :211).

Selon Schneider (2001), l'optimisme peut s'apprendre et se développer grâce à trois différentes approches, qui sont l'indulgence du passé, caractérisé par le bénéfice du doute, l'appréciation du moment présent et la recherche d'opportunité pour le futur, c'est-à-dire le fait de saisir les opportunités.

Les optimistes ont tendance à croire que plus de bonnes choses vont leur arriver que de mauvaise, ils ont un sentiment de réussite et s'attendent à accomplir leurs objectifs (Bryant et Harrison, 2014). Le fait d'attribuer les réussites à des sources internes augmente le moral et l'estime de soi (Luthans et Youssef, 2004). En contrepartie, le fait d'attribuer les échecs à des sources externes les protège de la dépression et du désespoir (Luthans et Youssef, 2004). Les échecs sont vus comme étant temporaires et uniques (Luthans, 2002b).

2.3.2 La manifestation de l'optimisme

Peterson (2000 : 48) mentionne qu'une vision optimiste des choses signifie qu'une personne croit que ses objectifs sont atteignables. Scheier et Carver (1992 :202) ajoutent que lorsqu'une personne voit ses objectifs ou ces buts comme atteignables, elle va continuer à les viser, même si le progrès est lent ou difficile. Les optimistes ont un meilleur contrôle interne d'eux-mêmes et ont tendance à avoir une meilleure confiance en eux (Scheier et Carver, 1985 :229). Ils ont moins tendance à être dépressifs, stressés, souffrir d'aliénation ou d'anxiété (Scheier et Carver, 1985 :229). En effet, une personne optimiste visualise les événements à venir par l'absence de dépression, d'échec et de maladie, alors qu'une personne pessimiste va visualiser les événements à venir avec ces caractéristiques (Peterson, 2000 : 50). Carver *et al.* (2010 : 881) expliquent que lorsqu'une personne fait face à un problème, son niveau d'optimisme est l'endroit où elle se trouve à l'intérieur de son spectre d'émotions, qui est caractérisé par son degré d'enthousiasme, de désir, de colère, d'anxiété et de

dépression. Ils concluent en mentionnant que le niveau d'optimisme d'une personne est ce qui fait le contrepoids dans les émotions. Luthans et Youssef (2007 : 331) précisent que l'optimisme peut se créer, se motiver et se développer en fonction des objectifs qu'une personne veut atteindre.

Youssef et Luthans (2007 : 91) ajoutent que l'optimisme est relié à une meilleure performance au travail et est lié à la persévérance (Peterson, 2000 : 49). L'optimisme peut être motivé par les désirs d'une personne en autant que la personne peut se motiver en fonction de son optimisme (Peterson, 2000 : 45). Les pensées positives des optimistes peuvent non seulement venir de sources internes, mais peuvent également être propulsées par les personnes qui l'entourent ou par des facteurs externes (Luthans et Youssef, 2007 :331). L'optimisme fournit des bénéfices positifs sur ce qu'une personne est capable d'accomplir et de faire en temps difficile (Scheier et Carver, 1992 :202). Selon Scheier et Carver (1985 : 233) pour les gens optimistes, les obstacles rencontrés dans la vie de tous les jours sont moins perturbants et laissent moins de traces que pour une personne pessimiste. Plus précisément, les optimistes ont tendance à résoudre leurs problèmes plus rapidement que les pessimistes et de façon générale ils ont plus de facilité à les résoudre. Carver *et al.* (2010 : 880) ajoutent que lorsqu'une personne fait face à des problèmes ou des défis dans sa vie, l'optimisme fait en sorte qu'elle va rester confiante et va persister pour surmonter cette épreuve.

Peterson (2000 : 44) rapporte que l'optimisme est relié à une humeur positive, un bon moral, une persévérance soutenue, un bon sens de résolution de problème, au succès en général, à une bonne santé et une longue vie. De l'autre côté, le pessimisme est souvent lié à la dépression, l'échec, l'aliénation sociale, la passivité, à la morbidité et à la mortalité. L'optimisme est un mécanisme qui agit sur la motivation d'une personne pour son travail et fait en sorte qu'elle va fournir plus d'effort, provoquant une meilleure performance, et ce sur une longue période de temps (Avey *et al.*, 2011 :134).

Luthans *et al.* (2007a) ajoutent que l'optimisme est relié à une meilleure satisfaction au travail.

Youssef et Luthans (2007 : 780) mentionnent que l'optimiste adopte une vision d'ensemble sur les situations vécues. Selon Scheier et Carver (1985 : 229), l'optimisme chez une personne se développe au fur et à mesure de ces succès, dans des situations où elle a réussi à surmonter des difficultés. Peterson (2000 : 46) appuie cette réflexion en précisant que le niveau d'optimisme ou de pessimisme d'une personne est influencé en grande partie par ses expériences. Bryant et Harrison (2014 : 49) ajoutent que les personnes optimistes ont une tendance à voir les événements à venir de façon à n'en retirer que du positif. Elles perçoivent les événements difficiles comme quelque chose de surmontable contrairement aux personnes plus pessimistes (Scheier et Carver, 1985 : 233). Les auteurs ajoutent que cette vision fait en sorte qu'ils ont plus tendance à résoudre positivement leurs problèmes. Or, il est important de souligner que l'optimisme n'est pas défini par l'absence de pessimisme et vice-versa (Peterson, 2000 : 48).

Carver *et al.* (2010 : 880) expliquent que la divergence d'approche, soit l'approche optimiste ou pessimiste face au monde à un impact considérable sur le résultat. En effet, les deux approches affrontent les problèmes complètement différemment, ils ne font pas face aux difficultés de la même façon et ne gèrent pas les ressources sociales et socioéconomiques de la même manière. Il poursuit avec le fait qu'une personne optimiste est plus confiante dans sa réussite que dans son échec, et ce même si la tâche à surmonter est difficile, cette personne va continuer à y mettre de l'effort pour réussir. Alors que lorsqu'une personne pessimiste rencontre une difficulté, elle va douter de ses capacités et va s'impliquer dans quelque chose d'autre qui va agir comme distraction et éventuellement elle va éviter de résoudre le problème auquel elle faisait initialement face. Les pessimistes associent les événements positifs qui leur arrivent à de la chance, à l'aide qu'ils ont reçue ou encore à certains facteurs externes faisant en sorte qu'ils ne

prennent pas le mérite pour les bonnes choses qui leur arrivent. De plus, les personnes pessimistes ne sortent pas grandiées ou n'apprennent pas des événements et des défis qu'ils rencontrent (Luthans et Youssef, 2004 :155).

Bref, une vision optimiste des choses signifie qu'une personne ne va pas arrêter de mettre de l'effort et va continuer à persévérer tant qu'elle n'a pas atteint ses objectifs, car elle a confiance en sa réussite. L'optimisme se développe au fur et à mesure des situations et des expériences. Une personne optimiste a un meilleur contrôle de soi-même, est moins à risque de contrecoups négatifs et ressent moins les effets lorsqu'il y en a. Elle sera également en mesure de résoudre des problèmes plus facilement et plus rapidement qu'une personne pessimiste. Finalement, l'optimisme fait en sorte que les gens ont un meilleur moral et une plus grande motivation au travail.

2.3.3 Les effets positifs de l'optimisme

Pour Scheier et Carver (1985 : 236-240), l'optimisme est un précurseur au bien-être physique d'une personne, en plus d'être lié à un faible taux de dépression. Carver *et al.* (2010 : 880) appuient cette pensée en ajoutant que la présence d'optimisme chez une personne lui fournit les ressources cognitives nécessaires pour l'aider à faire face aux embûches de la vie afin de conserver une meilleure santé mentale. Luthans (2002b : 64) fait échos en ajoutant que l'optimisme a un impact positif sur la santé physique et mentale des gens. Cette caractéristique pousse les gens à être plus persévérants, à accomplir plus de choses et à être plus motivés en général. Hobfoll (2002:309) ajoute que les personnes optimistes montrent plus de résistance à la perte de ressources. L'optimisme est une ressource positive dans les relations sociales et personnelles. Carver *et al.* (2010 : 885) rapportent que les optimistes sont aptes à faire face à des événements stressants, tout en gardant le cap sur leurs objectifs et leurs buts et ils sont capables de gérer les embûches rencontrées en chemin.

Les personnes optimistes sont généralement plus satisfaites et performant mieux dans leur travail. Ils ont tendance à avoir une plus grande persévérance et à rester engagés lorsqu'ils font face à un problème ou un obstacle (Seligman 1998 dans Avolio *et al.*, 2004 : 813; Wanberg, 1997). Selon Kluemper et Little (2009 : 215), l'optimisme est relié à la satisfaction au travail, les personnes qui l'expérimentent voient les aspects de leur travail plus favorable que ceux qui ne l'expérimentent pas. De plus, les auteurs ajoutent que les optimistes réalisent que les problèmes rencontrés ou les échecs vécus ne sont pas chose courante dans un milieu de travail, mais sont plutôt des cas isolés et n'ont donc pas d'impact sur leur satisfaction au travail.

Luthans *et al.* (2008) font écho en mentionnant que plus une personne est optimiste, plus elle est performante. Kluemper et Little (2009 : 216) expliquent plus en détail qu'une personne optimiste reste plus concentrée sur ce qu'elle a à faire, en plus d'avoir une plus grande confiance en ses capacités à atteindre ses objectifs malgré les embûches qu'elle rencontre, ce qui fait en sorte qu'elle est plus performante au travail. Scheier et Carver (1992 :219) expliquent que plus une personne est optimiste, plus elle a tendance à accepter les situations qui se présentent à elle, à les voir le plus positivement que possibles et à s'enrichir à l'aide de celles-ci. L'acceptance mène une personne à chercher activement une solution au problème, à s'adapter à différentes situations ou tout simplement à arriver à ses objectifs de départ.

Les optimistes ont tendance à être plus satisfaits de leur situation que les pessimistes, car ils ont tendance à se concentrer sur les éléments positifs dans une situation, même si une situation n'est pas parfaite (Carver *et al.*, 2010 : 885). Les optimistes ont de meilleures relations sociales que les pessimistes, ils sont plus faciles à apprécier. Des études (Carver, Kus et Scheier, 1994 ; Helweg-Larsen, Sadeghian et Webb, 2002 dans Carver, 2010 : 884) ont démontrées qu'il est plus facile de connecter avec une personne qui est positive que quelqu'un qui a des attentes négatives envers le futur.

L'optimisme est un précurseur au bien-être et a un impact positif sur la santé des gens, faisant en sorte qu'ils sont plus motivés, persistants et résistants (Luthans, 2002b). L'optimisme fait qu'une personne peut gérer le stress et les embûches tout en gardant en tête un objectif à atteindre (Kluemper et Little, 2009). Ces caractéristiques, font en sorte que les optimistes ont une plus grande performance que les pessimistes. De plus, ils voient toujours le côté positif des choses et sont capables de se distancer de leurs échecs (Carver *et al.* 2010). Leur vision des choses leur cause une plus grande satisfaction.

2.3.4 Les contrecoups de l'optimisme

Luthans (2002b : 64) met en réserve que l'optimisme peut également amener des inconvénients, des dysfonctionnements et des coûts personnels. Ai *et al.* (2004 : 438) soulignent cependant que l'optimisme peut créer une illusion, en créant des attentes pour le futur et qu'elles ne soient pas réalisables considérant le nombre de ressources. Peterson (2000 : 50-51) est en accord avec cette pensée, il mentionne qu'une personne qui est trop optimiste peut en subir les contrecoups, dans le sens où ses attentes face au futur sont irréalistes. En effet, les gens trop optimistes vont mettre beaucoup d'efforts dans des objectifs surréalistes, provoquant le fait qu'ils vont devenir fatigués, démoralisés ou malades. Selon Coutu (2002 : 48), après avoir dépassé un certain niveau d'optimisme, il est possible qu'une personne ait une vision complètement biaisée d'une situation difficile ou de l'adversité, ce qui fait sorte qu'elle a une vision faussée de la réalité la menant à poser des actions inappropriées. Jackson *et al.* (2007 : 3) décrivent l'adversité dans le milieu de travail comme quelque chose de négatif, de stressant ou de traumatique qui représente une situation difficile ou une épreuve à surmonter.

Carver *et al.* (2010 : 885) ajoutent que dans certains cas les personnes optimistes ne sont pas en mesure de discerner le moment de lâcher prise lorsqu'il est nécessaire de le faire. Scheier et Carver (1992 : 218) mentionnent également que l'optimisme n'a pas

nécessairement des retombées positives sur une personne. Ils ajoutent que les retombées négatives peuvent être dues au fait d'être trop optimiste ou d'être optimiste d'une façon contreproductive. Luthans et Youssef (2007 :332) précisent que dans un milieu de travail, il bien d'agir de façon préventive, avec prudence, rapidité ou encore de façon répétitive, il est souvent préférable de trouver un terrain d'entente entre l'optimisme et le pessimisme afin de mieux s'adapter aux différentes situations qui se présentent.

Sommairement, l'optimisme est le fait de voir le positif dans les événements, c'est le fait de croire que plus de bonnes choses vont arriver que de mauvaise. Une personne optimiste va persister afin d'atteindre ces objectifs, et ce malgré les embuches ou le stress. Les personnes optimistes se servent des événements positifs qui leur arrivent pour augmenter leur estime de soi, leur bien-être psychologique et leur motivation. Leur vision des choses et leur persistance font en sorte qu'ils sont dotés d'un meilleur éventail de ressources afin de faire face à différentes situations. Ces caractéristiques laissent croire que l'optimisme a un impact positif sur l'employé qui l'expérimente. En effet, en plus de se protéger contre les impacts négatifs de certaines situations rencontrées, l'employé aura plus tendance à être satisfait au travail et à mieux performer. Il est tout de même important de prendre en compte les réserves sur l'optimisme. Un trop haut niveau d'optimisme peut faire en sorte qu'une personne se fixe des objectifs irréalistes, et que cette personne s'épuise en tentant de les atteindre. Ces personnes ne seraient pas en mesure de lâcher prise lorsque nécessaire, ce qui pourrait avoir des impacts négatifs. Malgré les mises en garde, les hypothèses suivantes ont été retenues :

H2 : L'optimisme du personnel en contact est corrélé positivement à leur satisfaction au travail.

H3 : L'optimisme personnel en contact est corrélé positivement à leur performance au travail.

2.4 La résilience

La résilience est identifiée comme le deuxième facteur humain à l'étude. Masten (2001: 228) décrit simplement la résilience comme « une série de phénomènes caractérisés par des résultats positifs en dépit de menaces sérieuses sur le processus d'adaptation ou de développement »⁷. Alors que selon Masten et Reed (2002 : 75) la résilience fait référence « à une classe de phénomène caractérisé par des modèles d'adaptation positive dans un contexte d'adversité et de risque significatif »⁸. Coutu (2002 : 55) mentionne que « la résilience est un réflexe, une façon de faire face et de comprendre le monde, la résilience est durement ancrée dans l'esprit et l'âme d'une personne. Les personnes et les entreprises résilientes font face à la réalité avec fermeté, ils font du sens avec les épreuves rencontrées au lieu de s'apitoyer jusqu'au désespoir, et ils improvisent des solutions avec peu de ressources »⁹. Tugade *et al.* (2004 :1162) résumant la résilience comme étant la capacité de rebondir ou de revenir à la normale en utilisant des émotions positives pour faire face à des événements négatifs ou difficiles. Luthans *et al.* (2006 : 32) résumant la résilience en un processus dynamique d'ajustement positif face à l'adversité. Alors que pour Luthans et Youssef (2004 : 154) la résilience est la capacité de faire face et de rebondir des événements difficiles ou négatifs, de l'échec, du doute ou encore par une trop grande charge de responsabilité. Luthans *et al.* (2008 : 222) résume la résilience à un processus d'adaptation face à des événements qui peuvent être aussi mauvais qu'extrêmement positifs.

Luthans (2002a :702) explique plus précisément que la résilience a un large champ d'action dans les milieux de travail, il définit la résilience comme « la capacité des individus à réussir à surmonter d'importants changements, l'adversité ou les risques »¹⁰.

⁷ Traduction libre.

⁸ Traduction libre.

⁹ Traduction libre.

¹⁰ Traduction libre.

Garcia-Izquierdo *et al.* (2009 dans Bande *et al.*, 2015 : 143) expliquent que la résilience est un processus qui aide à surmonter les difficultés, qui rend les personnes plus fortes à la suite d'épreuves et qui permet de développer des compétences malgré le stress. Alors que Bande *et al.* (2015 : 143) ajoutent que la résilience se définit comme l'habileté à rebondir à la suite d'épreuves difficiles et d'en ressortir plus fort, elle permet de développer des compétences sociales, académiques et professionnelles malgré le stress vécu. Plus précisément, Luthans (2002a : 702) décrit la résilience comme « une aptitude psychologique positive qui permet de rebondir et de se remettre de l'adversité, de l'incertitude, des conflits, de l'échec ou des changements positifs, du progrès et de l'accroissement des responsabilités »¹¹.

Selon Masten et Obradovic (2006 :14), la résilience est un concept englobant, c'est-à-dire qu'elle fait référence à la récurrence des comportements positifs ou de l'adaptation d'une personne face à l'adversité. Pour les auteurs, la résilience est un phénomène d'adaptation qui a lieu lorsque le bon déroulement est menacé d'échec ou d'entraves. Ils concluent en mentionnant que la capacité d'adaptation se divise en deux, d'un côté il y a l'adaptation au milieu et de l'autre, le maintien de l'adaptation dans le milieu. Masten (2001 : 234) encourage le fait que la résilience est un phénomène qui se développe à l'aide du processus d'adaptation. Youssef et Luthans (2007 : 778) expriment que la résilience ne permet pas seulement de rebondir ou de se remettre de situations difficiles, mais elle permet également d'avoir un apprentissage proactif et de grandir au travers les défis et les situations difficiles. Elle évolue autant à travers les événements positifs, que négatifs, que ceux qui demande beaucoup de ressources.

Youssef et Luthans (2007 : 780) mentionnent que la résilience inclut le besoin de flexibilité, d'adaptation et d'improvisation dans des situations changeantes et incertaines. Selon Coutu (2002 : 48) et Luthans et Youssef (2004 : 154), la résilience

¹¹ Traduction libre.

se définit selon trois composantes. Ces composantes sont l'acceptation franche de la réalité, les croyances et des valeurs fortement établies que la vie est considérable et d'importantes habiletés qui permettent d'improviser et de s'adapter aux changements significatifs. Coutu (2002 : 48) précise que pour qu'une personne soit vraiment résilience, elle doit posséder ses trois composantes. Elle ajoute que lorsqu'une personne en possède une ou deux, elle pourra rebondir d'évènement difficile, cependant cette personne ne sera jamais réellement résiliente.

Coutu (2002) précise chacune des trois composantes de la résilience. La première composante est le fait de faire face à la réalité. Elle mentionne que le fait de vraiment faire face à la réalité telle qu'elle est, peut être éprouvant et difficile émotionnellement. Coutu (2002 : 50) ajoute que lorsque la réalité est regardée en face, une personne peut se préparer à agir vis-à-vis des évènements difficiles, c'est le fait de se motiver à survivre et surmonter l'adversité avant qu'elle arrive. Puis, Coutu (2002 : 50) explique que le fait de rendre l'adversité significative est étroitement lié au fait de faire face à la réalité. Elle poursuit en exprimant que les personnes résilientes prennent les évènements négatifs et la souffrance qu'elles ont vécus afin d'en tirer une signification pour eux et pour les autres. La dernière composante de la résilience se caractérise par le fait d'amasser et d'accumuler des ressources émotionnelles pour ensuite les utiliser lorsque nécessaire. Elle explique également que la résilience permet à une personne d'utiliser ses atouts, dans le but de faire face à l'adversité et d'en ressortir plus fort. Elle résume la troisième composante comme le fait d'être « bricoleur ». Bref, c'est le fait de pouvoir improviser et bricoler son chemin face à l'adversité à l'aide de la résilience pour atteindre ses buts ou ses objectifs originaux.

En résumé, la résilience est un processus d'adaptation et d'improvisation qui permet à une personne de faire face et de rebondir à la suite des évènements difficiles, l'adversité ou d'importants changements. Cette capacité fait en sorte qu'une personne va sortir grandit après avoir vécu des situations difficiles. La résilience permet de développer

ses capacités et ses compétences. Afin d'être pleinement résilient, il y a trois composantes à atteindre, l'acceptation franche de la réalité, avoir de forte croyance que la vie mérite d'être vécu pleinement et des habiletés qui permettent d'improviser et de s'adapter à plusieurs changements.

2.4.1 Les mécanismes de la résilience

Pour Luthar et Cicchetti (2000 : 862), la résilience est responsable de cinq mécanisme internes ; les résultats positifs vis-à-vis de l'adversité plutôt qu'une adaptation positive, la vulnérabilité et les mécanismes de protection face au risque, les processus d'adaptation déclenchés par les compétences personnelles, l'identification des forces et des faiblesses personnelles et les liens entre la vulnérabilité et les mécanismes de protection. La résilience n'est pas seulement un processus d'adaptation, mais elle inclut l'utilisation des ressources internes d'une personne afin de faire face à différentes situations (Luthans, 200b :702). C'est un processus lent qui se développe au fur et à mesure des défis rencontrés (Luthans et Youssef, 2004 :156). Coutu (2002 : 48) appuie cette pensée en mentionnant que la résilience est quelque chose qui s'apprend avec le temps, une personne peut devenir résiliente au cours de sa vie. Selon Jackson *et al.* (2007 : 3) la résilience est la capacité de s'ajuster face à l'adversité, de maintenir un équilibre, d'avoir le contrôle sur son environnement, d'agir et de penser de manière positive. Ils poursuivent en mentionnant que si cet équilibre est maintenu, il est possible de surmonter n'importe quelle épreuve qui se présente.

Youssef et Luthans (2007 : 779-780) rapportent que la résilience permet, en cas d'évènement accablant ou de trauma, à quelqu'un de reconnaître les biens faits de prendre du recul, du temps, de l'énergie et d'investir des ressources pour revenir à un point d'équilibre ou de grandir au-delà du point initial d'équilibre. Garcia-Izquierdo *et al.* (2009 : 144) expliquent que la résilience est un indicateur qui permet de comprendre

la manière dont un individu va récupérer à la suite d'un évènement qui a eu un effet traumatique sur ses émotions. Youssef et Luthans (2007 : 778) ajoutent que la résilience n'a pas juste une influence sur la façon de récupérer, mais elle joue aussi un rôle sur l'apprentissage et le développement personnel au travers l'accomplissement de défis. Selon Fredrickson (2001 : 223), plus une personne est résiliente, plus elle a tendance à utiliser les émotions positives afin de s'adapter, d'affronter et de se remettre de situations difficiles. Elle précise que les émotions positives vont en retour améliorer la résilience d'une personne. Hobfoll (2002 : 308) ajoute qu'une personne résiliente est en mesure de mieux conserver et utiliser ses ressources, en plus d'être en mesure de les récupérer plus facilement. Luthans *et al.* (2007a : 547) mentionnent qu'une personne devient de plus en plus résiliente au fur et à mesure qu'elle fait face efficacement à des situations difficiles. Selon Masten (2001 : 235), la résilience peut servir à mettre en lumière et améliorer les compétences et le capital humain des individus et de la société.

Luthans et Youssef (2004 :154) expliquent qu'une personne résiliente va grandir des évènements auxquels elle a fait face, en effet, lorsqu'elle va rebondir d'un évènement difficile, elle va revenir plus forte et plus performante qu'elle était au point d'origine. La résilience fait en sorte que les mesures proactives et des mesures réactives sont prises lors d'évènements difficiles (Youssef et Luthans, 2007 :779). Luthans et Youssef (2004 : 154) ajoutent que la résilience permet à une personne de poursuivre ses buts et ses objectifs à l'aide de mécanisme interne lui permettant de réduire les risques d'effets négatifs. Le développement de la résilience ne se fait pas à l'aide de qualité ou d'attitude rare, mais provient plutôt des opérations simples du corps humain, au fur et à mesure des rencontres et des relations (Masten et Reed, 2002 :85).

Bref, la résilience est plus que processus d'adaptation, c'est un processus qui utilise les ressources internes afin de se protéger et de grandir, faisant en sorte qu'elle se développe au fur et à mesure des évènements vécus. Plus une personne fait face à des évènements difficiles, plus elle sera résiliente. La résilience est la capacité de s'ajuster,

de se maintenir en équilibre, de récupérer, d'avoir le contrôle, d'agir et de penser positivement. Elle permet de devenir plus fort et plus résistant.

2.4.2 La manifestation de la résilience

Une personne résiliente aura tendance à voir les défis, les moments difficiles et les embuches comme des opportunités de grandir, de sortir plus fort, d'apprendre et d'évoluer à l'aide de mécanisme d'adaptation créatif et flexible motivé par des buts, des valeurs et des croyances internes ou organisationnelles (Luthans et Youssef, 2007 : 334). Youssef et Luthans (2007) mentionnent que le développement de la résilience entraîne des conséquences positives sur la construction d'atouts personnels, sur la stratégie de gestions de risques et sur la facilitation des processus d'adaptation cognitifs, émotionnels et comportementaux. Ils ajoutent que la résilience développe la flexibilité, un pouvoir d'adaptation et d'improvisation afin de faire face à différentes situations. Luthans *et al.* (2005 : 254) précisent que les individus plus résilients ont tendance à être plus créatif, à mieux s'adapter aux changements et être plus persistant lorsque des problèmes sont rencontrés, causant une performance supérieure aux autres. De plus, la résilience fait en sorte qu'une personne est moins sensible aux échecs dans son milieu de travail (Avey *et al.*, 2011 :132). Or, Coutu (2002 :47) mentionne que pour savoir si une personne est résiliente elle doit faire face à un évènement ou une situation difficile, tant que l'adversité ne s'est pas présentée à une personne, elle ne peut pas savoir si elle est résiliente.

Garcia-Izquierdo *et al.* (2009 : 144) affirment, pour leur part, que la résilience a un effet sur la fatigue émotionnelle et agit également comme rôle de prédicteur à la fatigue professionnelle et au stress. Carvalho Menezes De Lucena *et al.* (2006 dans Bande *et al.*, 2015 : 144), expliquent le lien entre l'intention de quitter et la résilience, plus une personne est résiliente plus elle est impliquée dans son travail alors qu'une personne non-résilience va être indifférente face à son travail. Bande *et al.* (2015 : 144) ajoutent

que la résilience à une influence positive sur le bien-être et le bonheur d'une personne. De plus, la résilience permet de mettre en place des mécanismes de protection, c'est-à-dire que plus une personne est résiliente, moins elle est atteinte par les échecs, les situations et les événements difficiles ou par l'adversité (Coutu : 2002).

Pour résumer, la résilience transforme les défis, les événements et les situations difficiles en opportunité de grandir, d'apprendre et d'évoluer. Elle s'exprime en une meilleure capacité d'adaptation, en une plus grande créativité, plus de flexibilité et par un meilleur moral. Les personnes résilientes sont moins sensibles aux échecs. Cependant, tant qu'une personne n'a pas fait face à l'adversité, elle ne peut pas connaître son niveau de résilience.

2.4.3 La résilience au travail

Larson et Luthans (2006 : 82) expliquent que lorsqu'une entreprise doit faire face à une diminution d'employés, pour quelques raisons que ce soit, les employés les plus résilients sont en mesure de conserver leur productivité et leur bonheur au travail. Alors que les moins résilients, sont grandement affectés par les effets négatifs des mises à pied, leur productivité et de leur bonheur vont diminuer. Avey *et al.* (2011 :134) ajoutent que la résilience est un mécanisme qui agit sur la motivation d'une personne pour son travail et fait en sorte qu'elle va fournir plus d'efforts, résultant en une meilleure performance, et ce sur une longue période de temps. Luthans *et al.* (2008 :222) font écho en affirmant que la résilience est liée à la performance au travail : plus un employé est résilient, plus ses superviseurs ont une meilleure opinion de sa performance.

D'un point de vue plus positif, il est prouvé que la résilience à un effet positif sur la performance (Harland *et al.*, 2005 ; Luthans *et al.*, 2006 et Luthans *et al.*, 2007a dans

Bande *et al.*, 2015 : 143). Cependant, Coutu (2002 : 52) met en réserve que lorsqu'une personne fortement résiliente fait face à une situation très difficile, elle a plus de chance de mettre en péril l'organisation pour lequel elle travaille que de se mettre en danger elle-même. Cette affirmation amène la réflexion sur le fait que si un employé se retrouve en situation d'adversité, il peut agir contre l'entreprise, si cela signifie qu'il ne va pas subir d'effet négatif dans cette situation. La réserve que Coutu exprime sous-entend qu'un employé résilient va se protéger avant son organisation, ce qui peut ultimement avoir un impact négatif sur sa performance.

Bref, la résilience est un processus d'adaptation, d'improvisation, d'évolution et de flexibilité qui permet de faire face à plusieurs types situations. Elle se caractérise par le fait de grandir au travers des événements difficiles et de défis, elle évolue en fonction des événements positifs et négatifs qui se présentent et qui demandent beaucoup de ressources (Youssef et Luthans (2007). Une personne résiliente accumule des ressources et lorsque des situations négatives se produisent, elle utilise ses ressources pour minimiser les impacts négatifs (Fredrickson, 2001; Hobfoll, 2002). Ce processus fait en sorte que les personnes résilientes sont moins affectées par des événements difficiles ou des situations stressantes. Ce processus fait en sorte qu'il est plus facile de garder un bon moral et d'être plus satisfait. Plus une personne est résiliente, moins elle est sensible aux échecs dans son milieu de travail (Avey *et al.*, 2011). Bande *et al.* (2015) ajoutent que la résilience a une influence positive sur le bien-être et le bonheur. Ces affirmations permettent d'expliquer que plus une personne est résiliente, plus elle est satisfaite de son emploi.

Coutu (2002) explique que les personnes résilientes sont des « bâtisseurs », c'est-à-dire qu'ils ont une grande capacité d'improvisation et qu'ils sont en mesure de s'adapter à plusieurs différents types de situations. Cette caractéristique pourrait causer le fait qu'une personne résiliente aurait une meilleure performance qu'une personne qui l'est moins. Les personnes résilientes ont tendance à plus persister et à mettre plus d'efforts

dans ce qu'elles accomplissent. La résilience est décrite comme un processus qui permet de développer des compétences, et ce malgré les situations stressantes (Garcia-Izquierdo *et al.*, 2009). Elle permet à une personne d'avoir une meilleure motivation. Ces explications de la résilience supposent qu'elle est positivement corrélée à une meilleure satisfaction. Les hypothèses suivantes ont pu être formulées grâce à la littérature.

H4 : La résilience du personnel en contact est positivement corrélée à leur satisfaction au travail.

H5 : La résilience du personnel en contact est positivement corrélée à leur performance au travail.

2.5 L'humour

Le dernier facteur humain identifié est l'humour. Ruch (2004 : 585) explique qu'autrefois l'humour faisait partie du champ de l'esthétisme, qui se traduit le fait de faire rire ou d'amuser à l'aide de la bande dessinée. Ruch (2004 : 585) exprime que cet usage a été remplacé par un concept plus englobant avec le temps. Il mentionne que le terme humour fait référence à « tous les phénomènes drôles, ce qui inclus les capacités de percevoir, d'interpréter, de prendre plaisir, de créer et de relayer des communications incongrues »¹². Quant à Mesmer-Magnus *et al.* (2012 : 156), ils expliquent que l'opérationnalisation du terme humour est difficile, ils mentionnent que quatre points rendent la définition de ce terme complexe. Selon les auteurs, ces points sont « (1) les termes humour et sens de l'humour, sont souvent utilisés de façon interchangeable, (2) l'humour est multidimensionnel et les dimensions sont apparemment diverses, (3) l'humour est quantifié de différente façon et (4) il y a plusieurs types d'humour, certains positifs et d'autres négatifs. »¹³ De son côté, Ruch

¹² Traduction libre.

¹³ Traduction libre.

(2004 : 584) associe l'humour à trois différentes dimensions, « (a) à la reconnaissance ludique, le plaisir et/ou la création d'incongruité, (b) à un regard posé et enjoué sur l'adversité qui permet à une personne de voir son côté lumineux et par le fait même de maintenir une bonne humeur et (c) à l'habileté de faire sourire ou rire les autres. »¹⁴

Selon Martin *et al.* (2003 : 49), le sens de l'humour peut être conceptualisé en six différentes facettes, soit une habileté cognitive, une réponse esthétique, un comportement récurant, une dimension émotionnelle du tempérament, une attitude et un mécanisme de défense ou une façon de faire face à l'adversité. Greatbatch et Clark (2002 :10) expliquent que l'humour occupe quatre différentes fonctions, décrite par le fait de créer et de maintenir la cohésion sociale et la solidarité dans un groupe, d'insulter une personne d'une façon socialement acceptable ou d'améliorer son estime de soi au détriment des autres, d'obtenir l'approbation des autres et finalement de gérer l'humiliation, la peur ou le stress dans des situations difficiles.

McGhee (1999 dans Muller et Ruch, 2011 : 369) décrit l'humour comme une sorte de jeu, une façon de jouer avec les idées. Il ajoute que les gens dotés d'humour voient toujours les événements sous un angle plus drôle que les autres. Crawford (1994 : 57) résume la littérature sur l'humour avec le fait que « l'humour est une activité verbale ou non verbale, qui suscite une réponse affective ou cognitive positive de la part des auditeurs. »¹⁵ Vuorela (2005 :106) explique que l'humour peut prendre différentes formes et se traduire par les blagues narratives, l'humour absurde, l'ironie et le sarcasme et il évoque généralement le sourire ou le rire chez les personnes qui l'expérimente ou qui en sont témoins. Lee et Kleiner (2005 :180) résument, « l'humour est un message dont l'ingéniosité ou l'habileté (la compétence) verbale ou l'incongruité a le pouvoir (la puissance) d'évoquer le rire. »¹⁶

¹⁴ Traduction libre.

¹⁵ Traduction libre.

¹⁶ Traduction libre.

Peterson et Seligman (2004 :530) mentionnent qu'une personne humoristique est quelqu'un qui « est habile à rire et faire des taquineries douces, à mettre un sourire dans le visage des autres, à voir le côté le plus brillant, et à faire (pas nécessairement à dire) des plaisanteries. »¹⁷ Ils ajoutent que les personnes humoristiques ne le sont pas nécessairement parce qu'ils content des blagues, mais peuvent également l'être par un geste qu'ils posent ou par un commentaire ironique qu'ils passent. Bergeron et Vachon (2008 : 377) expliquent qu'avoir un bon sens de l'humour donne des avantages importants.

L'opérationnalisation du terme humour peut être assez complexe étant donné les différentes facettes, dimensions et fonctions qui lui sont associées. Dans le cadre de ce travail, l'humour est considéré comme quelque chose de verbal ou non verbal, qui peut venir sous différentes formes et qui va susciter une réponse affective ou cognitive des auditeurs. L'humour est l'habileté et la compétence d'une personne à évoquer le rire ou le sourire.

2.5.1 Les types d'humour

Peterson et Seligman (2004 : 530) expliquent que le domaine de l'humour est large et qu'il en existe plusieurs sortes. Ils poursuivent en mentionnant qu'il existe différents types d'humour. L'humour méchant, caractérisé par le fait de ridiculiser les autres, le sarcasme et les moqueries. Puis il y a l'humour à la limite de la méchanceté, qui se caractérise par les parodies et les plaisanteries. Finalement, il y a l'humour qui contribue à la bonne humeur, elle permet de créer des liens sociaux et d'améliorer les relations entre les personnes (Peterson et Seligman, 2004 : 530). Vuorela (2005 : 106) explique que l'humour est basé sur trois théories principales, qui sont le sentiment de

¹⁷ Traduction libre.

supériorité, l'utilisation de l'humour pour évacuer la nervosité et l'humour comme incongruité. Luthans *et al.* (2007b : 165) mentionnent que dans la littérature, il existe deux types d'humour. Ils mentionnent que d'un côté il y a le bon humour, qui est associé à la sympathie, à la tolérance et à la bienveillance, lié à des comportements comme le fait de rire de soi, de se moquer de ses erreurs et de ses malheurs et de ne pas trop se prendre au sérieux. De l'autre côté, il y a le mauvais humour, qui lui est associé au fait d'être grossier, sarcastique et de manquer de respect envers les autres.

Mesmer-Magnus *et al.* (2012 : 167) précisent qu'il y a plutôt quatre catégories d'humour, deux positives et deux négatives, d'un côté il y a l'humour affiliatif et l'humour qui augmente l'estime de soi alors que de l'autre côté il y a l'humour agressif (les deux types) et l'humour d'autodérision. Martin *et al.* (2003 : 48) résumant l'humour à quatre dimensions, elles sont « l'utilisation bénigne de l'humour afin de s'améliorer (augmentation de l'estime de soi), afin d'améliorer sa relation avec les autres (affiliatif), l'utilisation de l'humour afin de se remonter au détriment des autres (agressif) et l'utilisation de l'humour pour améliorer des relations au détriment de soi-même (autodérision). »¹⁸ Dans le cadre de ce travail, l'humour positif est étudié afin d'établir les débouchés positifs de l'humour dans un environnement de travail.

Plus en détail, Romero et Cruthirds (2006 : 59) expliquent que l'humour affiliatif est un type d'humour qui a comme effet d'augmenter les interactions sociales. Plus précisément, ils mentionnent que ce type d'humour inclut les histoires drôles reliées au groupe, les blagues internes et les blagues qui ont lieu lors d'évènements sociaux. Ils concluent sur le fait que ce type d'humour rassemble les gens, il facilite les relations interpersonnelles en plus de créer un environnement positif. Martin *et al.* (2003 :53) décrivent l'humour de type affiliatif, comme une forme d'humour non hostile et tolérante. Ils poursuivent en mentionnant que l'utilisation de ce type d'humour permet

¹⁸ Traduction libre.

la cohésion et l'attraction interpersonnelle. Ils concluent avec le fait que c'est un humour qui est relié au plaisir, à l'estime de soi, à l'intimité, à la satisfaction dans les relations et s'inclut dans une ambiance et des émotions positives.

Ensuite, l'humour qui augmente l'estime de soi, selon Romero et Cruthirds (2006 : 59), ce type d'humour est un mécanisme de défense qui aide à gérer le stress et à augmenter les émotions positives dans le but de maintenir un regard positif sur les différentes situations qui se présente. Martin *et al.* (2003 : 54) expliquent que l'humour relié à l'estime de soi permet de contrecarrer les émotions négatives à l'aide d'un mode de pensée humoristique. Ils mentionnent également que ce type d'humour est négativement corrélé à la dépression et l'anxiété et est positivement corrélé à l'ouverture d'esprit, à l'estime de soi et au bien-être psychologique.

L'humour agressif est un type d'humour qui sert à manipuler les autres, souvent une personne l'utilise dans le but de rabaisser les autres afin de se remonter (Romero et Cruthirds, 2006 :60). Martin *et al.* (2003 : 54) explique que l'humour agressif est fait sans penser aux conséquences de son utilisation sur les autres et que souvent la personne qui l'emploie a de la difficulté à résister à l'impulsion de dire quelque chose qui pourrait blesser une autre personne. Cet humour est positivement corrélé à l'hostilité, à la colère et à l'agression alors qu'il est négativement corrélé à la satisfaction dans les relations, à l'agréabilité et à la conscience. Kubie (1971 dans Martin *et al.* 2003 : 54) mentionne que ce type d'humour est utilisé comme mécanisme de déni, dans le but de cacher des émotions négatives ou encore dans le but d'éviter de faire face à des problèmes.

Romero et Cruthirds (2006 : 60) ajoutent une catégorie supplémentaire qui est l'humour peu agressif. L'humour peu agressif permet à une personne qui l'utilise de faire passer un message, c'est-à-dire une réprimande de façon amusante, il peut également aider la cohésion de groupe.

Les personnes qui utilisent l'humour d'autodérision le font dans le but de réduire leur statut social afin de les rendre plus accessibles, ils le font également dans le but de divertir et de se faire accepter par les autres (Romero et Cruthirds, 2006 :60). Selon Martin *et al.* (2003 : 54) l'humour d'autodérision se distingue par l'utilisation de celui-ci afin d'amuser les autres par la parole et les actions au détriment de la personne qui l'utilise. Son utilisation a pour but de s'intégrer à un groupe ou d'obtenir l'approbation des membres de celui-ci, bref, la personne qui l'utilise se permet d'être la source d'humour du groupe. Martin *et al.* (2003 : 54) conclut sur le fait que ce type d'humour est positivement relié aux émotions négatives comme la dépression et l'anxiété et négativement corrélé à la satisfaction dans les relations, au bien-être psychologique et à l'estime de soi.

Il existe plusieurs types d'humour qui se déclinent en deux catégories, soit l'humour négatif et l'humour positif. L'humour négatif se définit par le fait d'être grossier, manipulateur et par le manque de respect. Il est précurseur d'émotions négatives, à des relations non satisfaisantes, à un mal-être et une mauvaise estime de soi. Alors que l'humour positif est caractérisé par la sympathie, la tolérance et la bienveillance. Ce type d'humour améliore les relations et les interactions sociales, crée des environnements positifs et une meilleure cohésion. Il est associé au plaisir, à l'estime de soi, à la satisfaction dans les relations et aux émotions positives. Mesmer-Magnus *et al.* (2012 : 177) précisent que lorsque le construit de l'humour est mesuré, il n'y a pas de distinctions entre l'humour positif et négatif. Martin *et al.* (2003 :72) mentionnent que l'absence de certains types d'humours (agressif et autodérision) est aussi bon pour le bien-être que la présence d'autres types d'humours (affiliatif et augmentation de l'estime de soi). Dans le cadre de ce mémoire, l'accent est mis sur les types d'humour positif.

2.5.2 Les mécanismes de l'humour

Ruch (2004 : 593) explique que l'humour est une forme de jeu, il permet de voir les situations déroutantes, dérangeantes et épouvantables de façon plus drôle. Il ajoute que seules les personnes enjouées vont trouver l'humour dans des incongruités, dans l'ironie et dans les absurdités. Lee et Kleiner (2005 : 180) mentionnent que le rire est une façon d'exprimer l'humour. Lussier *et al.* (2017 : 169) s'appuient sur la théorie de l'expansion et de la construction en expliquant qu'une bonne utilisation de l'humour dans une relation entre un client et le personnel en contact peut avoir des effets positifs. Ils expliquent que l'utilisation de l'humour rend l'employé plus créatif dans ces interactions avec les clients, faisant en sorte qu'il contrôle mieux le stress, la pression, l'adversité, les conflits et les échecs de service.

Or, Romero et Cruthirds (2006 : 65) mentionnent que tout le monde n'a pas la même vision de l'humour, une personne peut percevoir le côté plus humoristique alors que l'autre va percevoir un côté plus offensant. Ils poursuivent en mentionnant que la différence d'interprétation d'humour peut avoir des débouchés positifs ou négatifs, en fonction de la personne, de plus, l'humour indésirable peut avoir des conséquences négatives pour une organisation. Mesmer-Magnus *et al.* (2012 : 176) appuient et mettent en garde sur le fait que tout le monde n'a pas la même vision de l'humour, c'est-à-dire qu'une personne peut trouver quelque chose de drôle alors qu'une autre va le trouver insultant. Cependant, Bergeron et Vachon (2008 : 378) soulignent que dans la littérature il y a plus de bienfaits associés à l'humour que d'impacts négatifs.

Crawford (1994 : 54) explique que l'humour peut être utilisé de plusieurs manières, que ce soit pour exprimer des émotions, des sentiments ou des pensées. Il ajoute que l'humour peut être appris avec le temps et qu'afin de rendre l'humour utile, il doit être partagée. Ruch (2004 : 596) fait écho et mentionne que l'humour peut être appris, que

c'est possible de la développer face à l'adversité, il va alors agir comme mécanisme de défense.

Bref, l'humour permet d'approcher des situations négatives sous un angle plus drôle, de minimiser les effets négatifs. Cependant, il est important de souligner que tous les gens n'ont pas le même type d'humour. Certaines personnes peuvent percevoir certaines choses comme étant drôles et amusantes alors que d'autres vont les percevoir comme offensantes et insultantes. Il faut tout de même souligner que les écrits scientifiques recensent plus de bienfaits que d'effets négatifs à propos de l'humour.

2.5.3 L'effet de l'humour

Luthans *et al.* (2007b : 165) mentionnent que l'humour a généralement un impact social positif, mais qu'il est tout de même possible qu'il y ait des contrecoups. Ils expliquent qu'une personne qui a un bon sens de l'humour obtient plus de support social, alors qu'une personne avec un sens de l'humour agressif repousse les autres. Ils poursuivent que le fait de repousser les autres avec l'humour cause l'isolement social, la peur pour ceux qui expérimentent l'humour et diminue la cohésion du groupe. Ruch (2004 : 585) souligne que l'humour est associé à des connotations positives, ce qui fait en sorte que souvent son côté négatif, c'est-à-dire le ridicule et le sarcasme, est sous-estimé et même souvent les études ne considère pas le côté négatif de l'humour.

D'un point de vue plus positif, Martin *et al.* (2003 : 52) expliquent que l'humour peut servir à augmenter le sentiment de bien-être chez les autres, réduire les conflits, et améliorer les liens et les relations qui unis les personnes entre elles. Le sens de l'humour est lié à la création d'émotions positives (Luthans, 2007b : 166). Lee et Kleiner (2005 : 181) expliquent que l'humour et le rire ont plusieurs bienfaits sur la santé physique, psychologique ou sur la vie sociale. Ils mentionnent que plus

précisément ces bienfaits se manifestent par une réduction de la tension, de la frustration, de la colère et de la pression sanguine ainsi que par l'augmentation d'endorphines, des substances chimiques qui provoquent le bien-être. Lyttle (2007 : 239) ajoute que l'humour peut amener des bienfaits sur les lieux du travail, tel une diminution du stress, une équipe de travail plus unie, des employés plus motivés qui donnent des idées pour améliorer les lieux de travail et une meilleure gestion de la frustration.

Luthans *et al.* (2007b : 165) expliquent que l'humour basé sur les émotions, a tendance à créer des résultats positifs. Les auteurs mentionnent que ce type d'humour augmente la capacité d'une personne à contrôler et à surmonter le stress psychologique, la douleur physique, de se remettre d'une importante maladie et de mieux traiter avec la mort. Muller et Ruch (2011 :368) font écho et expriment que l'humour contribue au fonctionnement psychologique positif. Finalement, selon Ruch (2004 : 595), une personne qui a une attitude humoristique comprend les manques et les lacunes de la vie, mais elle est également en mesure de les tolérer et de pardonner.

En résumé, l'humour permet d'améliorer les liens sociaux entre les gens, en plus d'avoir un impact positif, malgré qu'il puisse y avoir certains contrecoups. Il permet de diminuer les conflits et avoir plusieurs bienfaits sur la santé physique, psychologique et sur la vie sociale, ce qui mène en un meilleur bien-être. Bergeron et Vachon (2008 : 378) ajoutent qu'une personne qui a un bon sens de l'humour bénéficie de retombées positives dans les relations avec les clients.

2.5.4 L'utilisation de l'humour au travail

Romero et Cruthirds (2006 : 59) mentionnent que l'humour institutionnel consiste « à des communications amusantes qui produisent des émotions positives et la cognition

de l'individu, du groupe ou de l'organisation. »¹⁹ Mesmer-Magnus *et al.* (2012 : 179) expriment que l'humour joue un rôle positif dans un environnement de travail. Redman et Mathews (2002 :52) mentionnent que le fait d'avoir du plaisir au travail améliore la culture de l'entreprise et a un effet positif sur la compétitivité de celle-ci. Lee et Kleiner (2005 : 182) ajoutent que la présence d'humour sur les lieux de travail peut avoir plusieurs conséquences positives, entre autres, créer une plus grande harmonie entre les employés, augmenter la productivité, augmenter le moral ainsi que l'enthousiasme et l'énergie tout en diminuant les conflits. De façon générale, les gens aiment avoir un collègue de travail qui a un sens de l'humour, qui fait rire les gens ou qui leur remonte le moral (Luthans, 2007b : 166).

Romero et Cruthirds (2006 : 59) mentionnent que l'humour a le potentiel de créer des relations sociales fortes entre les employés. En effet, Redman et Mathews (2002 :51) suggèrent que lorsque les employés ont du plaisir au travail, l'organisation en tire des bénéfices. Romero et Cruthirds (2006 : 58) expliquent que l'humour permet de détendre l'ambiance de travail et le rend ainsi plus agréable. Plus précisément, Luthans *et al.* (2007b : 167) expriment que l'humour dans les lieux de travail augmente la cohésion dans l'équipe, il favorise une efficace résolution de problèmes, il promeut une plus grande tolérance de soi-même et des autres, encourage les défis et l'atteinte de résultats. Selon Matthes (1993 dans Redman et Mathews, 2002 : 51), le seul fait d'avoir du plaisir au travail augmente la productivité et la satisfaction des employés. Teng Fatt (2002 :46) fait échos en soulignant que l'utilisation de l'humour doit être sollicitée dans les entreprises, car elle permet de rendre les employés plus satisfaits au travail, et un employé plus satisfait a tendance à garder son emploi plus longtemps, ce qui à long terme est bénéfique pour l'entreprise. Bergeron et Vachon (2008 : 391) ajoutent que l'utilisation de l'humour par le personnel en contact aide à améliorer la relation à long terme avec les clients, ce qui est important pour une entreprise de service.

¹⁹ Traduction libre.

Selon Crawford (1994 : 66), l'humour est un puissant outil de communication, qui permet de créer des liens entre des personnes, en plus de permettre de créer un environnement de travail positif. Mesmer-Magnus *et al.* (2012 : 175) expliquent que l'usage de l'humour positif par les employés résulte en une augmentation de la satisfaction et de la performance. Ils ajoutent que l'utilisation de l'humour positif permet aux employés de mieux gérer les situations stressantes les rendant plus performants. L'humour peut également être utilisé afin de réduire la tension et le stress entre les employés (Crawford, 1994 : 64). Bizi *et al.* (1988 : 951) ajoutent que l'humour permet de mieux performer sous l'influence du stress. De plus, Redman et Mathews (2002 : 52) expliquent que le fait de rendre plaisante une entreprise est le meilleur moyen de motiver les nouvelles générations au travail.

En plus d'améliorer les relations entre les employés et les gestionnaires, l'humour peut être utilisé afin d'améliorer les relations entre les clients et le personnel en contact. En effet, Lussier *et al.* (2017 : 177) ont démontré que l'utilisation de l'humour par des employés fait en sorte que les clients ont plus l'impression que les employés sont concernés par leur bien-être. Ils ajoutent que l'utilisation de l'humour contribue à une ambiance où règne la confiance en soi, la compétence et la connaissance.

Pour conclure, l'humour au travail peut être utilisé afin d'améliorer les communications et de créer un environnement plus positif en limitant les conflits. Il améliore les relations entre les employés, détend l'atmosphère et rend le travail plus agréable. L'humour permet d'avoir une meilleure culture de l'entreprise et une meilleure compétitivité. Il augmente l'harmonie entre les employés, la productivité, le moral, l'enthousiasme et l'énergie. Lorsque l'humour est sollicité sur les lieux de travail, les employés sont plus satisfaits, ont plus de plaisir et gèrent mieux le stress, ce qui devrait avoir une influence sur la performance.

2.5.5 L'humour et les gestionnaires

Teng Fatt (2002 :39) exprime le fait que souvent les gestionnaires d'entreprises ont pour but premier de créer le plus de profit possible avec leur entreprise, cependant, la majorité d'entre eux ne réalisent pas que leur but premier devrait être de créer un environnement de travail qui permet une croissance saine des ressources humaines. Romero et Cruthirds (2006 : 58) précisent que le fait de comprendre les divers rôles que peut avoir l'humour dans un milieu de travail, surtout lorsque les employés travaillent en groupe, peut contribuer à une gestion plus efficace du personnel. Ils ajoutent que l'humour peut contribuer à des outils de gestions plus efficaces afin de motiver les employés, à mieux communiqué avec eux et permet de faciliter la résolution de conflit. Duncan (1984 :905) explique que lorsque les employés et les gestionnaires utilisent l'humour entre eux, il y a une diminution de la distance sociale. L'auteur poursuit sur le fait que l'humour augmente la cohésion d'un groupe, ce qui a un impact sur la performance individuelle.

Crawford (1994 : 55) explique que l'humour est une façon efficace pour les gestionnaires de communiquer avec leurs employées. Crawford ajoute que l'humour peut servir de moyen de communication, à l'aide duquel il est possible de libérer la tension par le fait de passer un message de façon humoristique. L'humour peut servir à la médiation lorsqu'un superviseur fait preuve d'un comportement excessif, il permet également de mieux définir les rôles et la place de chacun (Crawford, 1994 : 63). Decker (1987 :225) ajoute que l'utilisation de l'humour par les superviseurs ou gestionnaires peut faire en sorte que les employés sont plus satisfaits au travail et plus performants dans l'accomplissement de leurs tâches. Crawford (1994 : 64) explique que les gestionnaires peuvent utiliser l'humour afin de réprimander les employés, de leur faire comprendre qu'il ne performe pas de la bonne façon ou que leur travail est inconséquent et qu'ils doivent apporter des changements. Romero et Cruthirds (2006 : 58) concluent sur le fait que selon eux il existe une science sous l'humour et que de

bien la comprendre permet aux gestionnaires de l'appliquer efficacement. Ils citent en exemple la réduction du stress, une amélioration de la gestion, une augmentation de la cohésion entre les employés, en plus de favoriser la création et la construction de la culture de l'organisation. Bergeron et Vachon (2008 : 391) appuient cette pensée et mentionnent que l'utilisation de l'humour par les gestionnaires crée un environnement de travail où les employés sont plus heureux, moins stressés et moins absents tout en augmentant leur créativité et leur productivité.

Malgré les mises en garde de quelques auteurs au sujet de l'humour, une majorité s'entend pour dire que l'humour dans un milieu de travail a des impacts positifs. L'humour peut être perçu différemment en fonction de chaque personne et que certains types d'humour ont des effets non désirés. Or, les constats tirés de la revue de littérature permettent de mettre l'accent sur le positif dans cette relation. L'utilisation de l'humour sur les lieux de travail permet de désamorcer les conflits, de faire passer des messages de façon humoristique et permet de mieux motiver les employés. L'humour permet de créer un environnement de travail plaisant et positif et permet d'augmenter la cohésion sociale. Pour les gestionnaires, l'humour permet une meilleure communication et une meilleure gestion des employés. Elle peut servir d'outil de médiation et permet de dissiper les tensions. Les hypothèses suivantes sont donc retenues pour le travail.

H6 : L'humour du personnel en contact est positivement corrélé à leur satisfaction au travail.

H7 : L'humour du personnel en contact est positivement corrélé à leur performance au travail.

2.6 Le soutien organisationnel

Finalement, la perception du soutien organisationnel est traité en tant qu'aspect organisationnel. Le soutien organisationnel se définit par l'encouragement des

gestionnaires face à la prestation de service, les formations, la procédure dans l'émission de service et la façon optimale dont l'entreprise souhaite l'émission de service (Dienhart *et al.*, dans Woo Gon *et al.*, 2005 : 173). Luthans *et al.* (2008 :225) décrivent la perception du soutien organisationnel comme « la perception générale de soutien que les employés reçoivent de la part de leurs collègues immédiats, des autres départements et de leurs superviseurs afin de les aider à accomplir leurs tâches de travail avec succès »²⁰. Selon Eisenberger *et al.* (1986 : 501), la perception du soutien organisationnel est le degré par lequel un employé croit que son employeur se soucie de lui, de ses valeurs et de son bien-être.

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte lorsqu'un employé évalue sa perception du soutien organisationnel, soit la justice dans la façon de distribuer les ressources entre les employés (Greenberg, 1990), le soutien des superviseurs (Eisenberger *et al.*, 1986), la reconnaissance, le salaire, les promotions, les sources de stress (Rhoades et Eisenberger, 2002), la sécurité d'emploi (Allen, Shore et Griffeth, 1999), la perception de leur autonomie (Eisenberger, Rhoades, et Cameron, 1999), la perception qu'ils peuvent avoir une influence sur certaines décisions de l'entreprise (Eisenberger *et al.* 1986), les formations offertes (Wayne *et al.* 1997) et la grosseur de l'entreprise (Dekker et Barling, 1995). Eisenberger *et al.* (1986 : 501) résume que la perception du soutien organisationnel est influencée par la façon dont l'organisation traite ses employés, qui eux en retour vont agir en fonction des agissements de l'organisation.

Le sentiment de soutien organisationnel peut être ressenti de différentes façons, entre autres avoir l'approbation et le respect de son organisation, sous forme de promotion, de paie, avec l'information fournie et l'aide donné afin d'accomplir les tâches au travail (Rhoades et Eisenberger, 2002 :698).

²⁰ Traduction libre.

La perception du soutien organisationnel est en fait la perception qu'un employé a par rapport aux encouragements de ses supérieurs, mais aussi sur la façon dont il croit que son entreprise se soucie de lui, de ses valeurs, de ses intérêts et de son bien-être. Cette perception peut être influencée par une multitude de causes, autant au niveau des actions posées par l'entreprise, que de l'environnement de travail, des règlements mis en place et des liens entretenus entre les supérieurs et les employés.

2.6.1 Les mécanismes du soutien organisationnel sur les employés

Setton *et al.* (1996 : 220) suggèrent que lorsqu'un employé perçoit un haut niveau de soutien de la part de son organisation, il sent une sorte d'obligation à lui rendre la pareille. Ils enchainent en mentionnant que le soutien organisationnel crée un lien de confiance entre l'employé et son organisation, ce qui fait en sorte que l'employé a confiance que l'organisation va exécuter sa partie de l'échange. De leur côté, Hamwi *et al.* (2011 :5) expliquent que lorsque l'organisation ne fournit pas les ressources nécessaires aux employés afin d'accomplir les tâches demandées, ils perçoivent un mauvais soutien de la part de leur organisation, en plus de devoir utiliser leurs ressources mentales, physiques et émotionnelles afin d'exécuter les tâches.

Woo Gon *et al.* (2005 : 174) expliquent que les employés qui se sentent soutenus par leur entreprise, ont plus les intérêts de celle-ci à cœur, comprennent mieux sa culture, promeuvent ses valeurs et ses croyances et ont plus tendance à adapter leur comportement avec leurs collègues et les clients. Ils poursuivent en mentionnant que la perception positive du soutien organisationnel fait en sorte que les employés ont plus d'habiletés à fournir un meilleur service, une meilleure cohérence dans la prestation de service, ils ont plus tendance à se conformer aux demandes de l'organisation et à suivre ces indications, et ont un meilleur sens des responsabilités. Eisenberger *et al.* (1986 : 501) mentionnent que lorsqu'un employé perçoit un soutien organisationnel positif, des

mécanismes s'enclenche, il met de l'effort dans son travail, ce qui crée un plus grand attachement entre lui et l'organisation pour lequel il travaille, faisant en sorte qu'il met encore plus d'efforts pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Rhoades et Eisenberger (2002 :698) mentionnent que le sentiment de soutien organisationnel peut être vu par les employés comme une assurance. Si les employés ont besoin d'aide pour accomplir leurs tâches ou font face à une situation stressante, alors l'entreprise leur vient en aide. Eisenberger *et al.* (1986 : 501) ajoutent que la perception du soutien organisationnel inclut également la façon dont un employé croit que son organisation pourrait agir selon les événements qui pourraient lui arriver, par exemple, lorsqu'il tombe malade, aux erreurs commises, à une amélioration de sa performance et au fait de rendre son travail plus intéressant.

Lorsqu'un employé perçoit un fort soutien de la part de son organisation, il va sentir le besoin de lui donner quelque chose en retour, car un lien de confiance s'établit entre les deux. De plus, il aura plus les intérêts, les valeurs et les croyances de l'entreprise à cœur, l'employé mettra alors plus d'effort dans ses tâches. Un fort soutien conduit à un meilleur service et à un plus grand respect des employés par rapport aux consignes et aux règlements de l'organisation.

2.6.2 La théorie du soutien organisationnel

Selon la théorie du soutien organisationnel, Rhoades et Eisenberger (2002 :699) expliquent qu'il y a trois processus qui sont enclenchés si un employé se sent soutenu par son employeur. Tout d'abord, il va sentir une sorte d'obligation envers son employeur faisant en sorte qu'il veut son bien et sa réussite. Ensuite, une sorte de respect mutuel s'installe entre l'employé et son organisation. Finalement, une bonne perception du soutien organisationnel fait en sorte que l'employé croit que son

organisation reconnaît et récompense la performance au travail. Les auteurs concluent en mentionnant que ces processus procurent des bienfaits autant à l'employé qu'à l'entreprise. Ces bienfaits se traduisent par l'augmentation de la satisfaction au travail et par un moral plus positif, alors que l'organisation va voir une augmentation de la performance, une diminution des démissions et un engagement plus fort de la part de ses employés.

2.6.3 La théorie de l'échange social

Plusieurs auteurs expliquent la relation entre une organisation, les gestionnaires et les employés grâce à la théorie de l'échange sociale de Blau. En effet, Eisenberger *et al.* (1997 :812) soutiennent que la théorie de l'échange social permet de mieux comprendre l'évolution de la relation entre les employés et leur employeur. Selon la théorie de l'échange social, un employé qui se sent soutenu par son employeur, que ce soit par les formations, le degré de liberté donné ou encore les récompenses, va en retour s'engager davantage dans son travail (Karatepe, 2013 :134). Selon Cropanzano et Mitchell (2005 : 875), l'un des principes de la théorie de l'échange social est que les relations entre les parties évoluent avec le temps, vers une plus grande confiance, plus de loyauté et un plus grand engagement. Ils mentionnent que pour qu'il y ait un échange il doit y avoir une transaction de la part des deux parties, dans le sens où quelque chose doit être donné en retour.

La réciprocité est un concept qui fait partie de la théorie de l'échange social. Gouldner (1960) détermine qu'il y a trois types de réciprocité, la réciprocité vue comme une transaction mutuellement avantageuse, la réciprocité comme croyance populaire, dans le sens où les gens ont ce qu'ils méritent et la réciprocité comme valeurs morales, dans le sens où les gens sentent une obligation d'action face à un comportement irréprochable. Cropanzano et Mitchell (2005 : 878) concluent que la norme de la

réciprocité fait en sorte que si quelqu'un reçoit un bon traitement il va agir de façon positive. Or s'il ne se sent pas bien traité, il va opter pour un mauvais comportement en retour.

2.6.4 L'effet du soutien organisationnel sur les employés

Woo Gon *et al.* (2005 : 189) mentionnent que le soutien organisationnel a un effet positif sur la satisfaction dans le milieu de travail, ce qui a un impact direct sur l'engagement organisationnel. Ils ajoutent que lorsqu'une organisation montre du soutien à ses employés, sous n'importe quelle forme : formation, la quantité de matériels, l'équipement et les valeurs de l'entreprise, il y a un effet positif sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel. Babin et Boles (1996 : 60) font écho en mentionnant que les employés qui se sentent soutenus par leurs gestionnaires, vont avoir une meilleure satisfaction au travail que ceux qui ne ressentent pas le soutien de ceux-ci. Mercer et Bilson (1985 dans Luthans *et al.*, 2008 : 225) expliquent que la perception du soutien organisationnel joue un rôle important dans la satisfaction des employés par rapport à leur travail. Paulin *et al.* (2006 : 912) font écho en mentionnant que lorsque les employés perçoivent un soutien organisationnel positif de la part de leur organisation, ils sont généralement plus satisfaits au travail.

Cependant, Eisenberger *et al.* (1997 :818) soulignent qu'il est possible pour un employé d'avoir une perception positive du soutien organisationnel et d'être insatisfait au travail. Les auteurs mentionnent qu'il peut arriver que l'entreprise n'ait pas les ressources nécessaires afin de traiter les employés de façon favorable. D'un autre côté, les auteurs expriment que certains gestes posés par l'employeur peuvent diminuer leur perception du soutien organisationnel, mais ne feront pas automatiquement diminuer leur satisfaction au travail.

Brown et Thomas (1996 : 358) mentionnent que, lorsqu'un employé a une perception positive de son milieu de travail, il a plus tendance à mettre de l'effort dans son travail qui a une répercussion directe sur sa performance. Selon Orpen (1994 : 407), une perception positive du soutien organisationnel augmente l'attachement émotionnel à l'entreprise et augmente la croyance que si plus d'efforts sont mis au travail, plus l'employé risque d'être récompensé ou d'avoir une augmentation de salaire. Bref, un employé qui perçoit un soutien organisationnel de la part de son employeur va mettre plus d'efforts dans son travail et performera mieux que quelqu'un qui ne sent pas le soutien de son organisation. Cette dynamique fait en sorte que l'employé vise les objectifs mis en place par l'organisation (Eisenberger *et al.* 1986 : 501). Setton *et al.* (1996 : 224) expriment qu'une perception positive du soutien organisationnel fait en sorte qu'un employé est plus engagé envers son organisation. Ils ajoutent que plus la relation entre les superviseurs ou gestionnaires et les employés sont basés sur la confiance mutuelle, la loyauté et le respect entre les parties, plus l'employé aura tendance à performer dans ses tâches et à exécuter des tâches supplémentaires. Rhoades et Eisenberger (2002 : 702) concluent sur le fait que lorsqu'un employé a une perception positive du soutien organisationnel, il devrait y avoir une augmentation de sa performance, au niveau de ses tâches courantes et des tâches qu'il fait au-delà de ce qui lui est demandé. Brown et Thomas (1996 : 364) appuient en mentionnant que lorsqu'un employé se sent bien et soutenu par son employeur, une série de processus va s'enclencher en lui faisant en sorte qu'il sera plus performant.

Lorsqu'un employé ne se sent pas soutenu par son organisation et ne sent pas que celle-ci a son bien-être à cœur, il y a plus de chance qu'il diminue ces standards de travail, qu'il performe moins bien, qu'il n'exécute pas de tâches supplémentaires, qu'il ait tendance à manquer plus de travail ou à vouloir se chercher un emploi ailleurs (Eisenberger *et al.*, 1997 : 813).

Or, Babin et Boles (1996 : 70) démontrent une réserve sur l'effet positif que le soutien organisationnel peut avoir sur la performance. Ils mentionnent que plus un employé se sent soutenu par son organisation, moins il a tendance à performer, car s'il se sent trop soutenu il ne voudra pas poser une action qui pourrait aller à l'encontre des procédures de l'entreprise et briser le lien de soutien de son organisation. Luthans *et al.* (2008 : 225) soulignent que malgré le fait que plusieurs études ont mentionné qu'une perception positive du soutien organisationnel influence positivement la performance, un employé qui n'a pas les capacités d'accomplir ses tâches, ne sera pas plus capable de performer malgré tout le support que peut lui fournir son organisation. Ils concluent en ajoutant que les résultats entre ses deux variables ne sont pas constants et que plus de recherche doit être faite pour étudier leurs liens. De plus, selon Eisenberger *et al.* (1986 : 501) seules les personnes qui ont un fort sentiment et idéologie de l'échange vont mieux performer lorsqu'ils ressentent un soutien organisationnel positif.

En conclusion, plusieurs auteurs ont démontré que la perception positives du soutien organisationnel entraîne des éléments positifs dans un milieu de travail. Plus un employé se sent soutenu par son organisation, qu'il sent que celle-ci se soucie de lui, de son bien-être et de ses valeurs, plus il va lui rendre l'appareil en adoptant un meilleur comportement au travail. Il va mettre plus d'efforts dans son travail et va plus avoir tendance à effectuer des tâches supplémentaires. Le soutien organisationnel peut être montré de différentes façons, que ce soit par des récompenses, des paroles ou des gestes. Une forte manifestation du soutien de ses employés engendre une meilleure satisfaction et une meilleure performance au travail. Bien que certains auteurs ne soient pas totalement en accord avec ses conclusions. Les hypothèses suivantes sont retenues.

H8 : La perception du soutien organisationnel du personnel en contact est positivement corrélée à leur satisfaction au travail.

H9 : La perception du soutien organisationnel du personnel en contact est positivement corrélée à leur performance au travail.

2.7 La satisfaction au travail en tant que médiateur

Baron et Kenny (1986 : 1173) mentionnent qu'il est très important de faire la distinction entre un médiateur et un modérateur. Ils expliquent que de telles erreurs peuvent mener à une mauvaise interprétation des résultats. Dans le cadre de la présente étude, la satisfaction au travail est considérée comme une variable médiatrice dans la relation entre les variables indépendantes et la performance au travail. Baron et Kenny (1986 : 1176) décrivent qu'un médiateur agit à titre d'influence dans la relation entre les prédicteurs (variables indépendantes) et un critère (performance). Les auteurs expliquent que dans une relation qui inclut un médiateur, il y a trois chemins possibles. Le premier est la relation directe entre la variable indépendante et la variable finale (chemin *c*), le deuxième inclut l'influence du médiateur (chemin *b*) et le dernier chemin se situe entre la variable indépendante et le médiateur (chemin *a*). La figure 2.2 illustre cette relation.

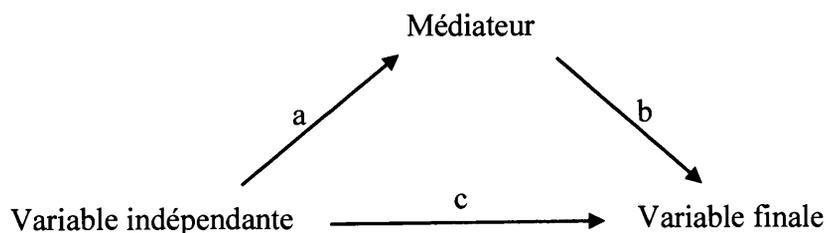


Figure 2.2 La satisfaction en tant que variable médiatrice

Baron et Kenny (1986 : 1176) expliquent que pour qu'une variable soit considérée comme un médiateur dans une relation, elle doit remplir les fonctions suivantes : « (a) les niveaux de variations de la variable indépendante représentent significativement les variations dans le présumé médiateur (chemin *a*) (b) les variations du médiateur représentent significativement les variations de la variable dépendante (chemin *b*) (c) lorsque les chemins *a* et *b* sont contrôlés, une relation précédemment significative entre les variables indépendantes et dépendantes n'est plus significative, avec la plus

forte manifestation d'apparition de médiation quand le chemin c est le zéro »²¹. De plus, afin de déterminer l'impact de la variable médiatrice dans une relation, elle doit être soumise à des analyses statistiques qui seront détaillées dans le chapitre quatre.

Crede *et al.* (2007 : 516) expliquent que les recherches effectuées sur la satisfaction au travail ont permis de comprendre comment des facteurs humains et organisationnels peuvent avoir un impact sur la satisfaction des employés et comment en retour, elle peut avoir une influence sur les comportements au travail. Ainsi, la satisfaction au travail peut être vue en tant que variable indépendante et dépendante. Elle joue également un rôle de médiateur entre les facteurs humains ou organisationnels et les comportements de travail. En considérant la satisfaction au travail en tant que médiateur, il est possible de faire ressortir d'autres hypothèses avec les variables à l'étude dans le cadre de ce mémoire.

H10 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur optimisme et leur performance au travail.

H11 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur résilience et leur performance au travail.

H12 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur humour et leur performance au travail.

H13 : La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur perception du soutien organisationnel et leur performance au travail.

2.8 Synthèse

Ce chapitre a permis d'identifier les variables qui ont une influence sur la satisfaction et la performance du personnel en contact en situation de service. Sachant l'importance

²¹ Traduction libre.

de la satisfaction et de la performance des employés pour la réussite d'une entreprise touristique, il est essentiel de comprendre ce qui influence cette relation. De plus en plus, les entreprises optent pour une approche relationnelle, où le contact humain est privilégié. Considérant que le contact humain entre l'entreprise et le client passe par le personnel en contact, il devient alors un facteur de premier plan pour l'entreprise touristique. Le tableau 2.1 fait une synthèse des hypothèses à l'étude. Le prochain chapitre traite de la méthode de recherche utilisée afin de répondre aux hypothèses.

Tableau 2.1 Synthèse des hypothèses

Hypothèses		
	H1	La satisfaction au travail du personnel en contact est corrélée positivement à leur performance au travail.
Facteurs humains	H2	L'optimisme du personnel en contact est corrélé positivement à leur satisfaction au travail.
	H3	L'optimisme du personnel en contact est corrélé positivement à leur performance au travail.
	H4	La résilience du personnel en contact est corrélée positivement à leur satisfaction au travail.
	H5	La résilience du personnel en contact est corrélé positivement à leur performance au travail.
	H6	L'humour du personnel en contact est corrélé positivement à leur satisfaction au travail.
	H7	L'humour du personnel en contact est corrélé positivement à leur performance au travail.
	Aspect organisationnelle	H8
H9		La perception du soutien organisationnel du personnel en contact est positivement corrélée à leur performance au travail.
La satisfaction au travail en tant que médiateur	H10	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur optimisme et leur performance au travail.
	H11	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur résilience et leur performance au travail.
	H12	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur humour et leur performance au travail.
	H13	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur perception du soutien organisationnel et leur performance au travail.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre a pour but de définir la méthodologie employée par la chercheuse. Dans le domaine de la recherche, la méthodologie « constitue la charnière entre la problématique retenue par le chercheur d'une part et son travail d'élucidation qui porte sur un domaine d'analyse forcément restreint et précis d'autre part » (Van Campenhoudt et Quivy, 1995 r. 2011 : 109). Dans cette section du mémoire, il est question de la description du terrain de recherche, l'approche utilisée et la méthode de recherche privilégiée. Elle présente également toutes les étapes nécessaires pour l'obtention des données, l'échantillonnage, l'instrument de mesure, la validation et la collecte. Le chapitre se conclut avec quelques constats concernant les différentes étapes de la méthodologie.

3.1 La pertinence et la description du terrain de recherche

Dans le but de comprendre et d'identifier les facteurs qui ont le plus d'influence sur la satisfaction et la performance au travail du personnel en contact, le Parc Safari s'est présenté comme une opportunité. Effectivement, une collaboration avait déjà lieu entre le Parc Safari et une équipe de chercheurs de l'ESG UQAM, ce qui a fait en sorte qu'une collecte de données commune a été possible. Ce projet de recherche se joint à un projet d'une plus grande envergure. Cette section permet de comprendre et d'expliquer les parcs thématiques animaliers. Ils sont en fait un hybride entre les parcs animaliers et les parcs thématiques. Afin de bien comprendre les parcs thématiques animaliers, il est important de bien définir les deux volets et le contexte dans lequel ils évoluent. L'industrie touristique est caractérisée par des changements rapides, où

l'adaptation est la clé (Milman, 2001 : 139). Elle fait face à des défis dans des domaines variés, autant au niveau de la situation économique, la technologie, la concurrence, les changements sociaux et démographiques ainsi que les problèmes à l'intérieur même de l'entreprise. Milman (2001 : 139) explique que les parcs thématiques sont un endroit de choix pour le divertissement de masse. Levasseur (2015a) ajoute que les gestionnaires doivent faire preuve de créativité afin de créer de nouvelles expériences pour les clients.

Selon Péloquin (2009), les parcs animaliers sont une attraction touristique populaire, qui connaît une augmentation importante d'achalandage. Ils mettent les animaux au centre de leur offre. Levasseur (2015a) explique que les parcs animaliers ont avant tout un objectif de conservation des espèces et ils ont comme but d'informer le public sur la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. C'est dans cette optique que plusieurs parcs animaliers ont des programmes de sensibilisation, leur attribuant ainsi un deuxième rôle à celui de divertir les visiteurs (Levasseur, 2015a). Péloquin (2009) mentionne que parmi les parcs animaliers ce sont les parcs de type safari qui ont la plus grande popularité. Il explique cette popularité grandissante par une prise de conscience collective sur le bien-être et la condition de vie des animaux en cage ou dans des espaces bétonnés des zoos traditionnels.

Péloquin (2009) exprime que de plus en plus, les parcs animaliers se spécialisent pour devenir des parcs thématiques animaliers, en développant une offre sur des espèces animalières précises ou sur des aspects bien distincts de la vie animalière. Il ajoute que pour maintenir un niveau de d'attraction élevé face à la concurrence, les parcs animaliers doivent se démarquer des autres entreprises touristiques.

Cette rivalité entraîne les parcs animaliers à évoluer vers les parcs thématiques. Mommens (2004) mentionne trois caractéristiques des parcs thématiques. Elle les identifie comme la création d'une identité unique, par le fait de mettre en place un ou

plusieurs des éléments suivants, une apparence qui lui est propre, une architecture distincte ou encore des événements ou une programmation spéciale. Le deuxième pilier est le fait d'avoir un grand bassin d'attraction. Finalement, les parcs thématiques se doivent d'offrir des activités complémentaires. Contrairement à la croyance populaire, les parcs thématiques sont conçus pour tous les groupes d'âge, et non seulement pour les enfants (McClung, 1991). Souvent, les parcs thématiques ont un volet éducatif dans les distractions offertes, comme des jeux interactifs d'apprentissage. Travis (1987 : 16) mentionne qu'un parc thématique « est un parc de loisir commercial de grande dimension qui comprend ordinairement plusieurs sections de présentations thématiques à l'intérieur et à l'extérieur, des activités, des amusements et des animations, avec aussi des services aux visiteurs. » Il est important de mentionner que les thèmes peuvent être très variés, en effet le parc peut être basé sur un thème historique, géographique, social, relié au futur ou l'avenir (Travis, 1987 : 16).

Le Parc Safari se caractérise comme un parc thématique animalier. Il a été fondé en 1972 et a accueilli plus de 13 millions de visiteurs depuis qu'il a ouvert ses portes. Le Parc Safari compte environ 500 animaux de 70 espèces différentes, dont les visites permettent de les observer et d'apprendre à les connaître. Il a comme mission de « Protéger, conserver et faire connaître les espèces animales menacées, tout en créant un lieu unique de loisirs, de plaisir et d'éveil à l'environnement pour toute la famille » (Parc Safari). Le Parc Safari offre plusieurs activités et attractions aux visiteurs. L'offre du Parc Safari n'est pas uniquement basée sur le parc animalier. En effet, il est composé d'activités aquatiques, de manèges, de parcs destinés aux enfants, de spectacles, de présentations éducatives qui permettent d'en apprendre plus sur les animaux, d'un labyrinthe ainsi que des restaurants. Il organise également des événements spéciaux comme des tournois de golf ou des journées thématiques. Le Parc Safari a également une fondation, elle a pour but d'assurer la pérennité de la vocation zoologique du Parc. De plus, il est possible de constater que le Parc Safari a des projets en cours de conception, il travaille entre autres à l'ouverture d'un village-musée massai et d'un camp

de vacances pour jeunes scientifiques. Les projets en développement montrent que les gestionnaires font preuve de créativité dans le but de renouveler les activités offertes aux visiteurs afin de leur faire vivre de nouvelles expériences.

3.2 La stratégie de recherche

La stratégie de recherche est en fait le plan d'action de la recherche, grâce à celle-ci les orientations à prendre sont claires. Elle permet d'agir de façon systématique et non pas de façon désordonnée. Dans cette section, il est question du contexte de la recherche, de l'objectif, du type de recherche, de la méthode employée, de l'outil de mesure, et de l'échantillonnage.

3.2.1 Le contexte de recherche

C'est dans un contexte plus large que la collecte de données auprès du personnel en contact et des gestionnaires a eu lieu. Ce explique que toutes les variables et les concepts du questionnaire ne sont pas étudiés dans le cadre de ce mémoire. Ce mémoire est donc une partie d'une recherche à plus grand déploiement. Étant donné qu'il y avait déjà un contact établi entre les deux parties, soit qu'il y avait déjà des recherches en cours, a permis de faciliter le déroulement du projet et de la collecte de données. Il a également permis d'avoir accès à une population complète, c'est-à-dire l'ensemble des membres du personnel en contact du Parc Safari. Le directeur des ressources humaines du parc a également permis de faciliter la collecte de données en fournissant une plage horaire dans la journée des employés afin que ceux-ci répondent au questionnaire sur leurs heures de travail. Cela a permis d'avoir un plus grand nombre de répondants.

3.2.2 Le type de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, une série d'hypothèses a été créée à l'aide de fondements théoriques. Le but de celui-ci est donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses à l'aide de données collectées sur le terrain. Ce mode de fonctionnement s'inscrit dans le paradigme positiviste. Considérant l'objectif et le but de la recherche, ce mémoire est déductif et descriptif.

Dans le cadre de cette recherche, la méthode quantitative est de mise, elle va permettre de produire des statistiques descriptives. Elle offre plusieurs avantages qui cadrent avec l'angle d'approche choisi par la chercheuse. Altinay *et al.* (2016 : 93) décrivent le but de la méthode quantitative comme une « recherche qui vise à déterminer comment une chose (variable) en affecte une autre dans une population en quantifiant la relation qu'il y a entre les variables (les choses qui sont mesurées)²² ». La méthode quantitative se décrit comme quelque chose d'objectif, à l'aide de celle-ci il est possible de généraliser des résultats à l'aide de chiffre. De plus, la méthode quantitative permet aux répondants de remplir eux-mêmes le questionnaire.

Dans le cadre de ce mémoire, l'enquête par questionnaires est utilisée. Le questionnaire est un outil populaire dans les recherches en tourisme (Altinay *et al.*, 2016 : 102). Il permet de mesurer des perceptions, des attitudes et des comportements. Plus précisément, le questionnaire est de type analytique. Un questionnaire de type analytique permet de comprendre les relations entre les variables, il permet de répondre aux questions de recherche en plaçant l'accent sur les variables à l'étude (Altinay *et al.*, 2016 : 103).

²² Traduction libre.

Cette méthode contient des désavantages qu'il est important de prendre en compte. Tout d'abord, la fiabilité des réponses, car certaines questions pourraient être vues comme indiscretes et personnelles (Van Campenhoudt et Quivy, 1995, r. 2011 : 168). Les réponses obtenues par le type de questionnaire proposé aux membres du personnel en contact sont influencées par la manière dont les répondants perçoivent leurs comportements, leurs attitudes et leurs intentions face à leur travail et à l'étude ainsi que l'intention qu'ils ont de répondre honnêtement (Veal, 2006 : 100). Plusieurs autres éléments concernant les choix du chercheur peuvent avoir un impact sur la fiabilité des résultats obtenus. Van Campenhoudt et Quivy (1995, r. 2011 : 168) en citent plusieurs exemples, dans le cas de ce projet, une attention particulière a été mise sur la formulation claire et univoque des questions, en plus d'établir la confiance entre le répondant et le processus de recherche.

3.2.3 L'échantillonnage

Le but de cette recherche est de comprendre les facteurs humains et organisationnels qui ont un impact sur la satisfaction et la performance du personnel en contact en situation de service à la clientèle. Afin de répondre aux objectifs de la recherche, la conception holistique est utilisée, elle inclut une seule unité d'analyse et vise à comprendre la nature globale des phénomènes (Yin, 1994 : 3). L'unité d'analyse est donc à l'échelle de l'individu et permet d'expliquer les dynamiques qui existent dans le personnel en contact (Babbie, 2010 : 103).

Dans le cadre de cette recherche, l'échantillonnage est fait de façon pragmatique, ce qui signifie qu'un accès privilégié à un certain groupe a été possible (Veal, 2006 : 112). Cet accès permet d'étudier le cas du personnel en contact du Parc Safari. Le nombre de cas étudié permet d'interroger une population complète. Le terme population est « compris ici dans son sens le plus large, celui d'un ensemble d'éléments constituant un

tout » (Van Campenhoudt et Quivy, 1995 r. 2011 : 147). L'étude d'une population permet de tirer des conclusions pertinentes sur l'ensemble du groupe. Bref, tous les membres du personnel en contact du Parc Safari ont eu l'occasion de répondre aux questionnaires, ils devaient tout simplement faire partie de l'un des départements (service) du Parc. Le Parc Safari est composé de huit services dans lesquels les employés passent un minimum de 10 % de leur temps en contact avec les visiteurs. Au final, 114 employés ont répondu au questionnaire. Le questionnaire employé a permis de mesurer les concepts de la satisfaction au travail, de l'optimisme, de la résilience, de l'humour et de la perception du soutien organisationnel.

Afin de mesurer le concept de la performance subjective des employés, les gestionnaires de chaque département ont également répondu à un questionnaire pour chacun des employés. Encore une fois, tous les services du parc composés des membres du personnel en contact ont été inclus dans l'étude. Pour ce faire, chaque gestionnaire de services a évalué les employés à leur charge.

3.3 Instrument de mesure

Cette section présente l'instrument de mesure utilisé par la chercheuse afin de répondre aux objectifs de recherche, soit le questionnaire. Le processus d'élaboration sera détaillé dans cette section.

Étant donné le contexte plus large de la collecte de données, le questionnaire a été composé des intérêts de diverses parties. Effectivement, la collecte de données a été effectuée dans le but d'étudier le personnel en contact sous différents angles, permettant ainsi plusieurs possibilités de recherches à partir de la base de données collectée. Cependant, autant dans le questionnaire employé que dans le questionnaire

gestionnaire, les énoncés sont issus de la revue de littérature. Certains énoncés ont été adaptés au contexte de la recherche, car plusieurs proviennent du domaine de la vente. Il est important de mentionner que le contexte dyadique ajoute un point de vue intéressant dans une recherche. Il permet de jumeler les perceptions du personnel en contact et la perception que les gestionnaires ont de chacun des membres, ce qui permet d'avoir un portrait plus large et détaillé. En effet, l'utilisation de cette méthode rend l'étude plus réaliste vu son approche purement positivisme.

3.3.1 Le questionnaire

Le questionnaire a été utilisé dans le but de connaître les individus de la population à l'étude (Van Campenhoudt et Quivy, 1995 r. 2011 : 167). Autant les deux questionnaires ont été administré de façon indirecte, ce qui signifie qu'il n'y avait pas d'intermédiaire entre les répondants et le questionnaire. Le fait que les répondants répondent eux-mêmes aux questions permet de faire une collecte de données rapide. Dans le but de minimiser les erreurs, le questionnaire a seulement été imprimé au recto des feuilles, afin qu'un répondant n'oublie pas de tourner une feuille.

Il est intéressant de noter que le questionnaire permet de quantifier un nombre important de données, en plus de pouvoir effectuer plusieurs analyses de corrélations (Van Campenhoudt et Quivy, 1995, r. 2011 : 168). Étant donné le nombre élevé de répondants et l'analyse quantitative des données, il est judicieux que les choix de réponses soient « précodés de sorte que les répondants doivent obligatoirement choisir leurs réponses parmi celles qui leur sont formellement proposées » (Van Campenhoudt et Quivy, 1995 r. 2011 : 167). Les répondants sont questionnés sous la base d'échelles, ce qui permet de mesurer des construits et des variables (Veal, 2006 : 105). Le questionnaire est composé entre autres d'échelles de Likert afin de mesurer chacun des

concepts. Il est composé de deux types de données, les données nominales et les données par intervalles.

Les données nominales servent à identifier les caractéristiques des individus à l'étude, ce qui permet de regrouper les individus ayant des profils similaires, elles ne peuvent servir à ordonner les réponses (Altinay *et al.*, 2016 : 242). Les données par intervalles sont mesurées à l'aide des échelles de Likert. Ce type de données permet de donner un rang aux individus à l'étude à l'aide d'intervalles, elles montrent la distance entre deux points sur une échelle (Altinay *et al.*, 2016 : 242). Les données par intervalles sont recueillies à l'aide d'échelle qui mesure les attitudes sur des points précis, ici à l'aide d'une échelle d'un à cinq ou d'un à sept. Plus concrètement, l'échelle par intervalle sert à mesurer plusieurs dimensions d'un même construit, elle prend en compte les différences, l'ordre et les égalités dans les réponses afin de les mesurer (Altinay *et al.*, 2016 : 245). Les échelles par intervalles offrent la même variance entre chaque réponse. Selon Altinay *et al.* (2016 : 245), ce type d'échelles est considéré comme le plus puissant dans le calcul statistique.

3.3.2 La mesure des concepts

Les concepts à l'étude sont mesurés à l'aide d'énoncés de la littérature. Pour chacun des concepts (satisfaction, performance, optimisme, résilience, humour et perception du soutien organisationnel), une liste d'indicateurs a été trouvée. Les indicateurs utilisés ont déjà été étudiés et ont prouvé leur efficacité et leur pertinence. Le fait d'utiliser des indicateurs déjà établis dans la littérature scientifique assure la validité des échelles, dans le sens où chaque série d'indicateurs mesure bien ce qui est voulu. Bref, de cette façon la validité des résultats obtenus pour chaque concept, ce qui augmente la probabilité que les données soient valides.

Étant donné que les indicateurs ont été trouvés dans des publications et des écrits en langue anglaise, ils ont été soumis à une traduction libre afin de les intégrer au questionnaire qui lui, est en français. Pour ce faire, il a fallu apporter une attention particulière aux mots employés et à la façon dont les énoncés ont été traduits afin de ne pas changer la signification de ceux-ci. Pour obtenir une traduction la plus juste, une méthode bien précise a été utilisée. Cette méthode se détaille en deux temps. Dans un premier temps, les échelles ont été traduites de l'anglais vers le français. Puis dans un second temps, la nouvelle version française des échelles a été traduite vers l'anglais. Afin de s'assurer que la traduction soit fidèle et précise, deux personnes différentes ont effectué les traductions en deux temps. De cette façon, il est facile de comparer le résultat obtenu à la suite de la double traduction par rapport aux échelles originales. Lorsqu'une grande différence était observée entre les deux, la traduction a été retravaillée. Une fois la traduction fidèle à l'original, les énoncés étaient insérés dans le questionnaire.

3.4 Validation du questionnaire

Le sondage présenté aux membres du personnel en contact du parc Safari est composé de trois sections. La première section permet aux employés d'identifier le pourcentage de temps de travail qui est passé (1) en interaction directe avec les clients ou (2) le temps autre. La deuxième section est celle où les concepts sont mesurés. Finalement, la dernière section est composée de données de classification. Les données de classification incluent l'expérience dans l'entreprise, le type d'emploi (permanent ou temporaire), le service, le nom, l'année de naissance, le sexe, la ville de résidence et le dernier diplôme obtenu. Le questionnaire destiné aux gestionnaires est composé de deux sections. La première permet d'identifier l'employé qui est évalué, le service dans lequel il travaille, la date de l'évaluation et le nom de l'évaluateur. La deuxième section est composée des critères d'évaluation, dont la performance de l'employé.

Les sections qui mesurent les concepts dans les deux questionnaires sont des questions fermées, et représente la deuxième section de chacun des questionnaires. En ce qui concerne le questionnaire employé, les concepts à l'étude sont composés d'échelles de Likert de 1 à 7. Alors que le concept de la performance, mesuré dans le questionnaire gestionnaire, est évalué sur une échelle de Likert de 1 à 5. Dans le but d'obtenir une réponse pour chaque énoncé, aucune option : « Je ne sais pas » ou « Je ne préfère pas répondre » a été mise.

Les échelles de Likert sont basées sur l'idée que des phénomènes peuvent être mesurés à l'aide d'une série d'éléments qui sont regroupés pour être évalués et analysés (Harpe *et al.*, 2015 : 838). Ces échelles servent à mesurer des sentiments, des attitudes ou des perceptions (Harpe *et al.*, 2015 : 838). L'approche des échelles de Likert consiste à sélectionner une série d'items, qui ensemble vont mesurer un concept (Harpe *et al.*, 2015 : 838-839). Elles sont constituées d'une réponse dont le choix central représente un choix neutre (Likert, 1932 : 15). L'échelle de sept points de Likert est utilisée dans le cadre où le 1 (Désaccord) représente la réponse la plus négative de l'ensemble des réponses possibles alors que le 5 ou le 7 (Accord) représente la réponse la plus positive de l'échelle de mesure (Likert, 1932 : 25-26). Considérant que chaque concept étudié dans cette recherche a plus d'un indicateur pour le mesurer il est important de définir la façon dont les résultats sont comptabilisés pour arriver à déterminer une valeur finale pour chaque concept et pour permettre l'analyse entre les concepts. Les manipulations statistiques vont être détaillées dans le prochain chapitre.

Finalement, les premières sections du questionnaire employé et du questionnaire destiné aux gestionnaires, ainsi que la troisième section du questionnaire employé ne possèdent pas de réponse : « Je ne sais pas » ou « Je ne préfère pas répondre ». Dans le cas où ils ne voulaient pas répondre, il était simple pour eux de laisser la question sans réponse étant donné que le questionnaire est papier et qu'ils y répondent eux-mêmes.

3.4.1 Le prétest

Avant de transmettre le questionnaire au personnel en contact du Parc Safari, un prétest doit être fait avec quelques répondants. Le prétest a été réalisé à l'aide d'un petit groupe d'individus ne faisant pas partie du personnel en contact du Parc Safari afin de ne pas diminuer le nombre de répondants à l'étude. Les personnes ayant participé au prétest sont des professionnels de la Chaire de tourisme Transat. Il vise à assurer le temps d'entrevue moyen, la compréhension générale du questionnaire et il confirme que les questions mesurent bien ce qui est désiré. En distribuant le questionnaire à un petit échantillon, il est possible d'identifier les éléments problématiques, tant au niveau de la compréhension, des doublons, des fautes de frappes, de mise en page que de la durée moyenne. À la suite du prétest, les éléments problématiques sont identifiés et corrigés afin de s'assurer que le questionnaire ne comporte plus d'erreurs pour son entrée en terrain.

3.5 La collecte et l'épuration des données

Comme dans toutes les recherches il est important de désigner une période de temps durant laquelle les observations sont faites. En recherche sociale, le temps a un impact sur plusieurs rôles dans le design de la recherche et dans son exécution (Babbie, 2010 : 109). Dans le cadre de cette recherche, une étude transversale est effectuée. Elle se caractérise par une étude complète d'une population dans une période de temps donnée (Babbie, 2010 : 110). C'est durant l'été 2016 que les employés ont reçu le questionnaire papier directement sur leur lieu de travail. Plus précisément, le questionnaire a été remis lors de la mi-saison. Les gestionnaires ont également reçu les questionnaires sur le lieu de travail et ont évalué les employés à la mi-saison. Le grand avantage de la version papier c'est que le questionnaire leur est remis sur leur lieu de travail en plus d'avoir la possibilité de le remplir sur leurs heures de travail.

Tous les employés ont reçu une enveloppe contenant deux formulaires de consentement, dont un exemplaire à conserver et une autre à remplir, à signer et à retourner avec le questionnaire papier. Le formulaire de consentement remis aux employés donnait plusieurs informations pertinentes sur le projet. Il a permis d'indiquer aux employés l'objectif de l'étude, la nature de leur participation, les avantages et les risques, la confidentialité, leur participation et leur droit de retrait et les responsabilités face à l'étude. Il est important de noter qu'ils avaient également accès aux coordonnées du chercheur responsable au cas où ils auraient des questions sur la recherche ou sur leurs droits. De plus, l'option de recevoir un résumé présentant les principaux résultats de l'étude leur a été offerte. Lorsque les employés ont terminé de remplir le questionnaire, ils ont dû mettre leur questionnaire dans l'enveloppe prévue à cet effet et les déposer au kiosque d'information du Parc Safari. Cette procédure a fait en sorte que leur participation à l'étude est demeurée confidentielle. Les enveloppes des questionnaires ont été rapatriées par le directeur des ressources humaines. Le questionnaire employé a une durée moyenne de 12 minutes. Dans le but de s'assurer que tous les employés ont eu le temps nécessaire pour y répondre, une période de 20 minutes leur a été accordée durant leurs heures de travail. Cette mesure a agi à titre d'incitatif non monétaire.

Dans le cadre de leur travail, les gestionnaires remplissent déjà un questionnaire d'évaluation pour chaque employé, à la mi-saison et à la fin de la saison. Dans le cadre de cette étude menée à l'été 2016, le questionnaire a été modifié. En d'autres mots, les gestionnaires n'ont pas complété le questionnaire habituel, mais plutôt celui inclus dans cette étude. Il est important de noter que les thèmes couverts par leurs questionnaires habituels ont été conservés, mais que celui-ci a été bonifié par l'ajout de concepts supplémentaires. Les gestionnaires ont reçu une enveloppe dans laquelle ils ont mis tous les questionnaires qu'ils ont remplis sur les employés. Chaque gestionnaire a également rempli un formulaire de consentement contenant les mêmes informations que les employés. Le questionnaire destiné aux gestionnaires a quant à lui une durée

moyenne de trois minutes. Le but était de construire un questionnaire facile et rapide à répondre pour les gestionnaires. Les gestionnaires n'ont pas reçu d'incitatifs afin de répondre aux questionnaires, ils lui ont répondu dans le cadre de leurs tâches de travail, comme ils le font chaque été.

Une fois les questionnaires papier remplis, ils ont dû être comptabilisés dans un logiciel qui permet le traitement statistique, ici SPSS a été utilisé. Pour ce faire, un code a été attribué à chaque employé en fonction de son département, le même procédé a été fait pour les gestionnaires qui se sont fait attribuer un code. L'attribution de code a permis d'anonymiser la base de données. Les questionnaires ont ensuite pu être détruits.

À la suite de la collecte de données, il a été possible de dresser un portrait des répondants. Au total, 152 questionnaires remplis par les employés des huit différents secteurs d'activité du parc ont été collectés. Alors que 153 questionnaires gestionnaires ont été remplis. Il a été possible de conserver 116 questionnaires dyadiques, puisque certains employés n'ont pas rempli le questionnaire et que d'autres n'ont pas eu d'évaluation de la part de leur gestionnaire. Le tableau 3.1 représente un résumé de la collecte de données. Cependant, seulement cinq services sont représentés dans la catégorie dyadique, qui sont les jeux aquatiques, la billetterie et la boutique, la restauration, les jeux d'adresse et la zoologie. Dans le cadre de ce mémoire, il n'y aura pas de distinction entre les différents services, dans le sens où tous les employés seront analysés ensemble. En effet, étant donné le but de ce mémoire et la grande disparité du nombre de répondants pour chaque service, il n'est pas possible et pertinent de les comparer entre eux.

Tableau 3.1 Résumé de la collecte de donnée

Type de questionnaire	Jeux aquatique	Billetterie et boutique	Restauration	Jeux d'adresse	Zoologie	Spectacle	Entretien ménager	Premier soin	Total
Employé	33	26	50	12	15	10	5	1	152
Gestionnaire	32	27	57	11	26	0	0	0	153
Dyadique	26	23	42	11	14	0	0	0	116

Étant donné l'aspect dyadique de la recherche, seulement les 116 observations dyadiques ont été conservées. Après avoir isolé ces observations, il a été possible de procéder à l'épuration des données. Dans un premier temps, l'attention a été apportée aux variables dépendantes. Tous les employés qui n'avaient pas répondu aux énoncés portant sur la satisfaction au travail ont été retirés de l'étude. Cette première opération a fait en sorte que deux observations ont été retirées. Tous les questionnaires gestionnaires comprenaient une évaluation complète de la performance des employés. Dans un deuxième temps, une analyse des valeurs manquantes a été effectuée dans le but d'identifier le nombre d'énoncés non répondu pour chacune des observations des questionnaires employés. Cette opération a permis d'identifier 4 cas qui avaient chacun une variable manquante. Considérant le nombre de variables total par observation, une seule variable manquante signifie que ces cas se situent sous le seuil du 5% des valeurs manquantes. Le seuil étant bas, ils ont été conservés dans l'étude.

Pour résumer, 114 cas dyadiques ont été conservés dans la base de données finale. À l'aide des données sociodémographiques, il est possible de dresser un portrait du personnel en contact du Parc Safari, les employés ont en moyenne 21 mois d'expérience au sein de l'entreprise. L'année de naissance moyenne est tout juste 1998, faisant en sorte qu'ils étaient âgés de 17-18 ans. Il est tout de même important de noter que quelques répondants font diminuer cette moyenne. Effectivement, un répondant est né en 1953 et trois autres avant 1994, alors que tous les autres sont nés en 1994 et après. Le mode devient une valeur intéressante à regarder, il indique qu'une majorité d'employés est née en 2000 ou après, donc âgée de 16 ans et moins. La plupart des employés sont soit sans diplôme (42%) ou ont obtenu un diplôme d'études secondaires ou à l'équivalence (45%). Cependant, considérant l'âge moyen des employés, cette donnée n'est pas surprenante. Il est possible que plusieurs d'entre eux soient toujours aux études. Une grande majorité des employées sont des femmes (70%). C'est en restauration que l'on retrouve la plus grande proportion d'employés, ils sont plus du

tiers des répondants (36%). Le tableau 3.2 présente le profil du personnel en contact du Parc Safari.

Tableau 3.2 Profil des répondants

Variable	Catégorie	Fréquence	%
Sexe (n=114)	Femme	80	70%
	Homme	34	30%
Expérience de travail au Parc Safari (n=114) (moy.=21 mois)	Moins d'un an	44	39%
	Un an à moins de deux ans	4	3%
	Deux ans à moins de trois ans	36	32%
	Trois ans à moins de quatre ans	15	13%
	Quatre ans à moins de cinq ans	8	7%
Service occupé au Parc Safari (n=114)	Cinq ans et plus	7	6%
	Jeux aquatiques	25	22%
	Billetterie et boutique	23	20%
	Restauration	41	36%
Année de naissance des employés (n=114) (moy.=1998) (med.=1999)	Jeux d'adresse	11	10%
	Zoologie	14	12%
	Avant 1997	24	21%
	1997 et 1998	26	23%
	1999	25	22%
Plus haut diplôme obtenu (n=114)	2000 et après	37	32%
	Sans réponse	2	2%
	Aucun diplôme	48	42%
	Diplôme secondaire	51	45%
	Apprenti ou école des métiers	3	2%
	Cégep	11	10%
	Baccalauréat	1	1%

CHAPITRE IV

ANALYSES ET RÉSULTATS

Ce chapitre présente les analyses effectuées dans le but de répondre à l'objectif général de la recherche. Il vise à comprendre quels facteurs humains ou l'aspect organisationnel ont le plus d'impact sur la satisfaction et la performance au travail du personnel en contact en situation de service dans une entreprise touristique. Pour ce faire, il vise à répondre aux hypothèses précédemment énoncées. C'est à l'aide du logiciel de traitement de données statistique SPSS que les résultats vont être identifiés. Il sera d'abord question d'une analyse factorielle confirmatoire, puis la validité et la fiabilité des échelles de mesure utilisées seront évaluées. Enfin, les analyses statistiques vont être présentées et expliquées. Les résultats obtenus seront par la suite confrontés aux hypothèses de départ. Finalement, le chapitre se conclut par une synthèse des résultats.

4.1 L'évaluation des échelles de mesure

Même si les énoncés utilisés afin de mesurer les construits dans le cadre de ce mémoire ont été trouvés dans la littérature, il est tout de même nécessaire d'effectuer un test de validité et de fiabilité. De plus, il est important de confirmer les instruments de mesure, certains énoncés ont dû être adaptés au contexte touristique étant donné leur appartenance au domaine de la vente. L'évaluation de la validité et de la fiabilité permet de purifier l'instrument de mesure. Les variables recueillies dans le questionnaire sont de type ordinal et sont mesurées sur une échelle de sept points de Likert. La validité est en fait le degré par lequel une mesure représente ce qu'elle est censée représenter (Hair *et al.*, 2010). Alors que la fiabilité est le degré par lequel la variable observée mesure la véritable valeur et qu'elle ne contient pas d'erreur.

4.1.1 L'analyse factorielle

Afin de mesurer la validité des construits à l'étude une analyse factorielle en composantes principales a été effectuée. Cette analyse a permis d'identifier l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), qui est un aperçu général de la qualité des corrélations inter items, soit la qualité de l'échantillonnage (Yergeau et Poirier, 2013). L'analyse a été effectuée avec la rotation *Varimax*. Ce type de rotation orthogonale permet de réduire le nombre de variables à l'intérieur d'une matrice de données en plus petit nombre de facteurs non corrélés entre eux (Yergeau et Poirier, 2013). Elle est privilégiée dans le but d'effectuer des régressions multiples. La régression multiple a comme objectif d'étudier les changements dans la variable dépendante en fonction des changements des variables indépendantes (Hair *et al.*, 2010). Chacune des échelles utilisées sont composés de plusieurs facteurs. L'indice d'adéquation KMO est de 0,723 ce qui signifie que la qualité des corrélations entre les items est bien. Par la suite, le test de sphéricité de Barlett a pu être effectué. Le test a permis de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les variables seraient interdépendantes. La signification de 0,000 (donc inférieur à 0.05) exprime que la matrice de corrélation est adéquate.

Étant donné que les échelles utilisées dans l'étude proviennent de la littérature, une approche confirmatoire a été utilisée. Cette approche a été utilisée dans le but de confirmer si les facteurs établis et décrits dans la littérature sont présents (Yergeau et Poirier, 2013).

Les mesures employées dans le questionnaire sont des mesures multivariées, ce qui signifie que plusieurs variables ou indicateurs sont joints dans une mesure composée pour représenter un concept (Hair *et al.*, 2010). Le fait d'avoir plusieurs indicateurs qui mesure un tout, permet de ne pas mettre la dépendance sur une réponse, mais bien sur la moyenne de plusieurs. Hair *et al.* (2010) mentionnent que le fait d'avoir plusieurs indicateurs permet de refléter plus précisément une vraie réponse, que ce qu'une seule

mesure peut faire. Les auteurs ajoutent qu'afin de procéder à une analyse factorielle l'échantillon doit être composé d'au moins 100 observations, ce qui est le cas. Il est également conseillé d'avoir un ratio de cinq fois le nombre d'observations par rapport au nombre de variables à analyser. Dans le cas de ce travail, il y a 24 variables, il devrait donc y avoir 120 observations alors qu'il en contient 114, ce qui est très près. Ce qui fait de l'échantillon une taille acceptable.

L'analyse factorielle est effectuée afin de confirmer la structure entre les variables. Elle permet donc de raffiner les instruments de mesure qui interprète des construits latents évalués à l'aide d'échelle de Likert (Yergeau et Poirier, 2013). Étant donné que les échelles ont déjà été validées dans d'autres études, l'analyse a été faite dans un but confirmatoire. Ce type d'analyse permet de voir le degré par lequel ce qui a été mesuré correspond à la structure attendue (Hair *et al.*, 2010).

Dans un premier temps, l'analyse factorielle a été effectuée avec les 24 variables à l'étude. Le nombre de composantes a été déterminé avec le mode d'extraction où toutes les valeurs propres initiales sont égales ou supérieures à 1. Les valeurs inférieures à 1 ne sont pas considérées comme étant significatives dans un modèle (Yergeau et Poirier, 2013). Cette analyse a identifié un total de sept composantes, alors qu'il y a réellement six composantes à l'étude. Afin d'identifier cette disparité, il a été nécessaire de regarder les résultats de la rotation de la matrice des composantes. Cette matrice permet d'analyser et d'interpréter plus facilement les résultats (Altinay *et al.*, 2016 : 286).

L'analyse de cette matrice a fait ressortir que l'optimisme sature sur deux différentes composantes. Les deux premiers énoncés de l'échelle sur une composante et les deux derniers sur une autre composante. De plus, le deuxième élément de cette même échelle sature à plus de 0,4 sur une autre composante. Selon Hair *et al.* (2010) lorsqu'une variable sature sur une seconde composante à plus de 0,4, elle ne peut pas être utilisée afin de mesurer un autre facteur, car l'interprétation des résultats serait moins juste. En

effet, un élément qui sature à 0,4 ou plus sur une autre composante peut affecter l'orthogonalité du modèle. Les variables doivent avoir un score factoriel d'au moins 0,5 sur leur composante afin d'être retenues pour l'analyse, un score de moins de 0,5 est inacceptable (Hair *et al.* 2010). À la lumière de cette analyse, le premier et le deuxième élément de l'échelle de l'optimisme ont dû être retirés de l'étude. Cet ajustement fait en sorte que l'échelle de l'optimisme sera composée de seulement deux énoncés, représentant le troisième et le quatrième dans l'échelle originale.

Étant donné l'ajustement de l'échelle de l'optimisme, l'analyse factorielle a dû être effectuée à nouveau afin de s'assurer de la structure de l'analyse. Le retrait de deux variables de l'optimisme réduit le nombre de variables à 22, faisant en sorte que 114 observations dépassent le ratio de 5 observations par nombre de variables dans l'étude. La nouvelle analyse a fait émerger un nouveau KMO de 0,721 prouvant que la qualité de l'échantillon est toujours bien. Cette analyse a fait ressortir six composantes où toutes les variables ont un score factoriel plus élevé que 0,5 sur leur composante et ne sature pas à plus de 0,4 sur une seconde composante. De plus, grâce au test de sphéricité de Barlett il a été possible de rejeter l'hypothèse nulle avec une signification de 0,000. Cette dernière analyse a permis de confirmer la structure finale des données.

L'analyse factorielle a démontré que les six composantes expliquent 71,2% de la variance totale. Le tableau 4.1 montre les résultats détaillés de l'analyse factorielle ainsi que les scores factoriels pour chacun des énoncés.

Tableau 4.1 Résultat de l'analyse factorielle

Facteurs et énoncés	Variances (en %) et Valeurs des saturations
LA PERFORMANCE (Martin et Bush (2006) (item 1-3); Dubinsky, Yammarino, Jolson et Spangler (1995)(item 4))	22,5%
J'aimerais engager à nouveau cet employé l'année prochaine	0,888
Qualité globale du service	0,864
Efficacité dans la résolution de problèmes	0,803
Attitude générale au travail	0,770
LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986))	15,3%
Cette organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail	0,810
Cette organisation est prête à m'aider à performer dans mon travail au meilleur de mes capacités	0,795
Cette organisation se soucie de mes opinions	0,789
Cette organisation s'intéresse vraiment à mon bien-être	0,654
LA SATISFACTION AU TRAVAIL (Lagace, Goolsby et Gassenheimer (1993), Corner, Machleit et Lagace (1989))	11,3%
Mon emploi est passionnant	0,776
Je fais vraiment quelque chose qui est digne d'intérêt dans mon emploi	0,775
Mon emploi me donne un sentiment d'accomplissement	0,762
Mon emploi est satisfaisant	0,751
LA RÉSILIENCE (Krush <i>et al.</i> (2013); Smith <i>et al.</i> (2008))	10,3%
Je récupère rapidement à la suite de situations difficiles	0,897
Je passe généralement à travers les périodes difficiles sans trop de peine	0,838
J'ai tendance à me ressaisir rapidement après des périodes difficiles	0,827
Ça ne me prend pas beaucoup de temps à récupérer d'un évènement stressant	0,721
L'HUMOUR (Bergeron et Vachon (2008) (item 1-2); Avolio, Howell, Sosik (1999) (item 3-4))	6,1%
J'utilise des histoires amusantes pour désamorcer les conflits	0,843
Je raconte quelques blagues et ça fait rire mes clients	0,831
J'utilise l'humour pour atténuer les situations stressantes	0,820
Je suis une personne drôle	0,709
L'OPTIMISME (Dixon et Schertzer (2005); Scheier, Carver et Bridges (1994))	5,7%
Je m'attends souvent à ce que les choses aillent de la façon que je veux	0,843
En général, je m'attends à ce que plus de bonnes choses m'arrivent que de mauvaises	0,812

4.1.2 L'analyse de fiabilité

Après avoir identifié les facteurs grâce à l'analyse factorielle, les échelles peuvent être construites puis analysées plus en détail. C'est-à-dire qu'elles doivent être soumises à une analyse de fiabilité interne. Toutes les variables qui saturent sur la même composante forment une échelle. Les échelles sont obtenues en additionnant le résultat de chacune des observations pour toutes les variables qui constituent un facteur (Yergeau et Poirier, 2013). L'analyse factorielle confirmatoire a permis d'appuyer les a priori théoriques qui ont été trouvés dans la littérature. Il est tout de même important de souligner que l'échelle de l'optimisme a été réduite à deux variables et que les données vont être analysées en fonction de ces deux énoncés. Le tableau 4.2 illustre les résultats de l'analyse de fiabilité. Pour chaque construit, la moyenne de chacun des énoncés est montrée en plus de leur écart type, la moyenne générale de l'échelle ainsi que l'écart type global sont également mis en valeur. Finalement, le tableau contient également la mesure de l'alpha de Cronbach, le coefficient de la corrélation des éléments corrigés et la variance moyenne pour chacun des construits.

Tableau 4.2 Résultat des analyses de fiabilité et validité

Variables	Moyenne (Écart type) Énoncé	Moyenne (Écart type) Échelle	Alpha	Corr. des éléments corrigés	Variance moyenne
Optimisme					
Je m'attends souvent à ce que les choses aillent de la façon que je veux	4,23 (1,535)	4,58 (1,293)	0,640	0,471	0,828
En général, je m'attends à ce que plus de bonnes choses m'arrivent que de mauvaises	4,92 (1,482)			0,471	
Résilience					
J'ai tendance à me ressaisir rapidement après des périodes difficiles	5,21 (1,286)			0,688	0,820
Ça ne me prend pas beaucoup de temps à récupérer d'un événement stressant	4,77 (1,678)	4,99 (1,414)	0,837	0,566	
Je passe généralement à travers les périodes difficiles sans trop de peine	4,85 (1,403)			0,685	
Je récupère rapidement à la suite de situations difficiles	5,14 (1,289)			0,787	
Humour					
Je suis une personne drôle	5,09 (1,368)			0,536	0,800
Je raconte quelques blagues et ça fait rire mes clients	4,59 (1,616)	4,62 (1,299)	0,829	0,690	
J'utilise des histoires amusantes pour désamorcer les conflits	4,30 (1,681)			0,726	
J'utilise l'humour pour atténuer les situations stressantes	4,50 (1,703)			0,686	
Soutien organisationnel					
Cette organisation se soucie de mes opinions	5,05 (1,512)			0,715	0,762
Cette organisation est prête à m'aider à performer dans mon travail au meilleur de mes capacités	5,33 (1,233)	5,14 (1,211)	0,865	0,736	
Cette organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail	5,25 (1,430)			0,787	
Cette organisation se soucie de mes opinions	4,94 (1,544)			0,645	
Satisfaction au travail					
Mon emploi me donne un sentiment d'accomplissement	5,15 (1,316)			0,606	0,766
Mon emploi est passionnant	4,97 (1,440)	5,15 (1,067)	0,831	0,696	
Mon emploi est satisfaisant	5,40 (1,194)			0,668	
Je fais vraiment quelque chose qui est digne d'intérêt dans mon emploi	5,07 (1,274)			0,675	
Performance					
Attitude générale au travail	4,39 (0,691)			0,598	0,831
Efficacité dans la résolution de problèmes	4,00 (0,941)	4,32 (0,674)	0,856	0,711	
Qualité globale du service	4,40 (0,688)			0,774	
J'aimerais engager à nouveau cet employés l'année prochaine	4,50 (0,875)			0,765	

L'optimisme a été mesuré en fonction de deux échelles où un énoncé provenait d'une échelle élaborée par Dixon et Schertzer (2005) et les trois autres provenaient du test d'orientation de la vie adaptée par Scheier, Carver et Bridges (1994). L'analyse factorielle a démontré que seulement les deux derniers éléments de l'échelle forment une composante fiable et valide afin de mesurer le construit de l'optimisme dans le cadre de ce mémoire. Les deux éléments conservés proviennent des travaux de Scheier, Carver et Bridges (1994). L'indice alpha de Cronbach confirme la fiabilité de l'instrument de mesure puisqu'il obtient un résultat de 0,640. Ce résultat se situe sous le seuil de 0,7 reconnu comme minimal par Nunnally (1978). Toutefois, Malhotra (2009) mentionne que la valeur minimum limite est de 0,60, mais ce résultat est tout de même considéré comme faible. Les résultats de l'optimisme doivent être analysés avec prudence. La moyenne pour l'échelle de l'optimisme se situe à 4,58/7, ce qui fait en sorte que de façon générale, le personnel en contact se perçoit comme plus optimistes que pessimistes.

Le concept de la résilience est mesuré selon l'échelle utilisée par Smith *et al.* (2008) et Krush *et al.* (2013). Dans un premier temps, Smith *et al.* (2008) ont effectué un questionnaire avec quatre groupes distincts, où six composantes ont été utilisées afin de mesurer la résilience. Dans un deuxième temps, Krush *et al.* (2013) ont raffiné l'échelle de la résilience au contexte de la vente. Ils ont identifié quatre composantes afin de mesurer la résilience. L'indice alpha de Cronbach pour ces quatre composantes génère un résultat de 0,837. Ce score dépasse largement le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnally, 1978). La moyenne de l'échelle de la résilience est de 4,99/7 ce qui veut dire que de façon générale les employés perçoivent qu'ils sont plus résilients que non résilients.

Le concept de l'humour a été mesuré grâce à la combinaison de différents travaux (Bergeron et Vachon, 2008; Avolio, Howell et Sosik; 1999 et Martin *et al.*, 2003) afin de capturer et de mesurer l'impact des deux types d'humour positif, soit l'affiliatif et

l'humour qui augmente l'estime de soi. Malgré le fait que ces deux types d'humour soient conceptuellement différents, ils peuvent être regroupés sous une même échelle de mesure, car ils font tous les deux partis de l'humour constructif (Lussier *et al.*, 2017 : 173). Le concept de l'humour affiliatif, qui correspondent aux deux premiers éléments de l'échelle, a été mesuré par les items de Bergeron et Vachon (2008). Dans le but de mesurer l'humour qui augmente l'estime de soi, les deux derniers éléments de l'échelle, les énoncés d'Avolio, Howell et Sosik (1999) et de Martin *et al.* (2003) ont été utilisés. L'analyse factorielle a permis de confirmer que les quatre éléments sont valides afin de mesurer le construit de l'humour. L'alpha de Cronbach vient confirmer la fiabilité de la mesure puisque l'indice est de 0,829. L'échelle de l'humour révèle un score moyen de 4,62/7, ce qui situe l'humour des employés pratiquement au milieu de l'échelle.

La perception du soutien organisationnel est mesurée grâce à l'échelle de Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa (1986). Ils proposent une échelle qui englobe toutes les dimensions de la perception du soutien organisationnel. Le calcul de l'alpha de Cronbach confirme la fiabilité de cette échelle de mesure, avec un indice de 0,865. Le score moyen de l'échelle du soutien organisationnel est de 5,14/7, situant les employés dans une perception positive du soutien organisationnel, mais tout de même près de la note médiane.

Afin de mesurer la satisfaction au travail, l'échelle établie par Comer *et al.* (1989) et retravaillés par Lagace, Goolsby et Gassenheimer (1993) afin d'en faire une version plus courte a été utilisée. Il est intéressant d'en connaître la fiabilité interne, car à la base cette échelle ressort de la littérature de la vente. L'analyse de la fiabilité a révélé un alpha de Cronbach de 0,856, faisant en sorte que l'échelle de la satisfaction à une bonne cohérence interne. La satisfaction générale du personnel en contact est de 5,15/7, ce qui prouve que les employés sont généralement plus satisfaits qu'insatisfait considérant que le 4/7 représente la valeur milieu de l'échelle.

Finalement le construit de la performance, évalué par les gestionnaires du Parc Safari, a été évalué à l'aide d'énoncés de la littérature provenant de deux échelles. Afin de mesurer les énoncés 1 à 3, l'échelle proposée par Martin et Bush (2006) a été utilisée. Alors que le quatrième élément provient de l'échelle de Dubinsky, Yammarino, Jolson, et Spangler (1995). Encore une fois les échelles ont été construites afin d'évaluer la performance dans le contexte de la vente, il est donc pertinent d'évaluer leur fiabilité dans un autre contexte. Après l'analyse de fiabilité, un alpha de Cronbach de 0,856 a été mesuré, assurant la fiabilité interne de cette échelle. La performance a été évaluée sur une échelle de 1 à 5 contrairement aux autres construits à l'étude. De façon générale, les employés sont perçus comme plus performants que non performants dans leur travail, ils obtiennent une note moyenne de 4,32/5.

La dernière colonne du tableau 4.2 montre la validité convergente des construits, qui est évaluée en fonction de la variance moyenne extraite. Il est possible de voir que tous les construits ont une valeur supérieure à la valeur limite de 0,5 de Fornell et Larcker (1981). Les résultats de variance moyenne confirment donc la validité convergente des construits.

Après avoir vérifié la fiabilité de chacune des échelles utilisées pour mesurer les concepts à l'étude, il est possible de procéder aux analyses afin de répondre aux hypothèses. L'analyse de la fiabilité a confirmé la fiabilité des échelles qui ont été trouvées dans la littérature.

4.2 Le test de corrélation entre les variables

Avant de procéder au test de corrélation, les échelles doivent être composées d'un seul élément, c'est-à-dire d'une moyenne. Pour ce faire, un résultat moyen des éléments d'une échelle est donc attribué à chaque observation en fonction de la réponse donnée aux quatre énoncés composant un construit. De cette façon, il est possible d'analyser

les corrélations entre les variables à l'étude, à l'aide du test de corrélation de Pearson. Ce test permet de déterminer s'il y a une relation linéaire significative entre les variables (Yergeau et Poirier, 2013). Il y a trois possibilités de résultat avec le test de la corrélation de Pearson, soit que les variables sont associées positivement, négativement ou qu'elles ne sont pas associées (Yergeau et Poirier, 2013).

Plus précisément, une corrélation est en fait une quantification de la relation linéaire entre des variables où le coefficient est en fait la standardisation de la covariance (Yergeau et Poirier, 2013). La standardisation permet d'obtenir une valeur (r) qui se situe entre -1 et +1. Une valeur de 0 signifie que l'hypothèse nulle est acceptée, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables. De plus, le niveau de signification du coefficient de corrélation doit être inférieur à 0,05, si le p est supérieur il est non significatif, il est donc semblable à $r=0$. La covariance des variables signifie que lorsqu'un écart à la moyenne se crée sur une variable, le même écart se crée sur l'autre variable, soit dans le même sens ou dans le sens opposé (Yergeau et Poirier, 2013). Plus la valeur obtenue est près de +1 ou -1, plus la corrélation est parfaite, c'est-à-dire que les deux variables varient de la même proportion. Afin de mesurer la taille de l'effet, la valeur du coefficient est interprétée selon les balises proposées par Cohen (1988), où

Autour de 0,10; il y a un effet de petite taille, corrélation faible.

Autour de 0,30; il y a un effet de moyenne taille, corrélation moyenne.

Plus de 0,50; il y a un effet de grande taille, corrélation forte.

4.2.1 La satisfaction et la performance

La première hypothèse à tester est celle qui a été posée selon laquelle la satisfaction au travail est positivement corrélée à la performance. Le test de corrélation entre les variables de la satisfaction et de la performance révèle un coefficient de corrélation de

Pearson de -0,115. Selon les balises élaborées par Cohen (1988), il y aurait un effet de petite taille entre les deux. De plus, le négatif voudrait dire que les deux variables sont négativement corrélées. Or, avant d'affirmer cette relation il est important de porter attention au le niveau de signification de la relation. Le degré de signification de cette relation est de 0,222, soit $p > 0,05$ ce qui signifie que nous devons accepter l'hypothèse nulle selon laquelle la satisfaction est positivement corrélée à la performance. Il n'y a donc pas de corrélation significative entre les deux construits dans la présente étude. Le tableau 4.3 montre le résultat de cette analyse.

Tableau 4.3 Résultat de la corrélation entre la satisfaction et la performance

		Satisfaction	Performance
Satisfaction au travail	Corrélation de Pearson	1	-0,115
	Sig. (bilatérale)		0,222
	N	114	114
Performance au travail	Corrélation de Pearson	-0,115	1
	Sig. (bilatérale)	0,222	
	N	114	114

Plusieurs auteurs (Babin et Boles, 1996; Hartline et Ferrell, 1996; Karatepe *et al.*, 2006; Rutherford *et al.*, 2009) ont mentionné que la satisfaction est positivement corrélée à la performance, que celle-ci aurait un effet direct positif sur la performance. Ils affirment que la satisfaction déclenche une série de comportements et d'attitudes qui ont un effet positif sur la performance. Wilson et Frimpong (2004) affirment qu'il y a même un consensus dans la littérature sur le fait que la satisfaction est positivement corrélée à la performance. Snipes *et al.* (2005) mentionnent que la satisfaction au travail a habituellement un effet positif sur la performance globale de l'entreprise. Cependant, les résultats obtenus dans ce mémoire indiquent qu'il n'y a pas de lien significatif entre les deux construits comme l'affirment ces auteurs.

Comme d'autres auteurs l'ont mentionné, la relation entre les deux variables est sans doute plus complexe (Gil *et al.*, 2008). D'autres éléments entreraient en ligne de

compte, comme les caractéristiques de l'emploi, les traits de personnalité de l'employé, son mode de pensée, ses valeurs, son estime de soi, en plus d'une série de facteurs organisationnels (Wilson et Frimpong, 2004). Il pourrait également avoir des facteurs externes qui peuvent influencer la relation entre les deux, par exemple la relation avec les supérieurs, le travail en général, les opportunités d'avancement, les collègues de travail et les clients (Snipes *et al.*, 2005). Comme Wilson et Frimpong (2004) l'affirment, une personne qui est insatisfaite de son travail ne va pas nécessairement être moins performante, il n'y a pas de lien direct entre les deux. Wilson et Frimpong (2004) ont conclu que les traits de personnalité et les valeurs de l'employé peuvent avoir plus d'influence sur la performance d'un employé que la satisfaction que celui-ci a envers son travail. Les résultats obtenus dans ce travail corroborent les affirmations de Brown et Peterson (1993) comme quoi il n'y a pas de relation entre les deux variables, malgré le fait qu'intuitivement il est facile de penser qu'elles sont corrélées.

Les résultats démontrent que l'hypothèse entre la satisfaction au travail et la performance n'est pas confirmée, puisqu'il n'y a pas de corrélation entre les deux dans la présente étude.

4.2.2 L'optimisme

La revue de la littérature a permis de poser deux hypothèses concernant l'optimisme; il a un effet direct positif sur la satisfaction et sur la performance au travail. Les résultats de l'analyse du coefficient de Pearson ont permis de répondre aux hypothèses. Le tableau 4.4 montre les résultats de cette analyse. Le premier test a été effectué pour connaître la relation entre l'optimisme et la satisfaction au travail. Le coefficient de Pearson pour cette relation est de $r=0,100$, ce qui selon les balises de Cohen correspond à un effet de petite taille. Or, le degré de signification est de 0,288 ce qui veut dire que la relation n'est pas significative puisque $p>0,05$. L'hypothèse nulle est acceptée, car il n'y a pas de relation linéaire significative entre les deux construits.

Tableau 4.4 Résultat de l'analyse de corrélation de l'optimisme

		Optimisme	Satisfaction	Performance
Optimisme	Corrélation de Pearson	1	0,100	0,148
	Sig. (bilatérale)		0,288	0,115
	N	114	114	114
Satisfaction au travail	Corrélation de Pearson	0,100	1	-0,115
	Sig. (bilatérale)	0,288		0,222
	N	114	114	114
Performance au travail	Corrélation de Pearson	0,148	-0,115	1
	Sig. (bilatérale)	0,115	0,222	
	N	114	114	114

Ensuite, la seconde hypothèse à tester est la corrélation entre l'optimisme et la performance au travail. Pour cette relation, un coefficient de Pearson de $r=0,148$ a été identifié. Ce résultat indique qu'il y a une relation de faible taille entre les deux construits. Cependant, puisque le degré de signification est de 0,115, cette relation n'est pas significative. L'hypothèse ne peut pas être confirmée puisqu'il n'y a pas de relation linéaire significative entre l'optimisme et la performance dans la présente étude.

Luthans (2002b) et Carver *et al.* (2010) expliquent que les personnes optimistes sont plus satisfaites au travail que les personnes pessimistes. Luthans *et al.* (2007a) précise que les optimistes ont une meilleure satisfaction au travail. Kluemper et Little (2009) ajoutent que les personnes qui expérimentent l'optimisme voient les aspects de leur travail comme plus favorable et que les échecs vécus sont des cas isolés et qu'ils ont moins d'impact sur la satisfaction. Scheier et Caver (1992) ont ajouté que les personnes optimistes ont plutôt tendance à voir le côté positif des choses, ce qui laisse sous-entendre qu'elles sont plus satisfaites que les autres puisqu'elles voient le positif dans les situations et non le négatif. À l'aide de ces affirmations, il était raisonnable de croire qu'il y aurait une relation positive entre l'optimisme et la satisfaction au travail. Néanmoins, les résultats obtenus n'ont montré aucune corrélation significative entre les deux.

Peterson (2000) explique que les personnes optimistes ont plus tendance à voir leur objectif comme réalisable et atteignable que les gens moins optimistes. Cette façon de voir les objectifs et les buts à atteindre amène à penser qu'une personne optimiste est plus performante, car elle continue de les viser même si le chemin pour les atteindre est difficile (Peterson, 2000). De plus, Youssef et Luthans (2007) mentionnent que l'optimisme est relié à une meilleure performance au travail. Scheier et Carver (1985) ont quant à eux mentionné qu'une personne optimiste a plus de facilité dans une résolution rapide des problèmes. L'optimisme est également perçu comme un mécanisme qui fait en sorte qu'une personne fournit plus d'effort sur une longue période de temps, ce qui va entraîner en une meilleure performance (Avey *et al.*, 2011). Malgré les affirmations de ces auteurs, l'analyse effectuée dans le cadre de ce mémoire a montré qu'il n'y a pas de corrélation significative entre l'optimisme et la performance.

En contrepartie, certains auteurs ont mentionné des réserves quant à l'effet positif possible de l'optimisme sur la satisfaction et sur la performance. Ai *et al.* (2004) et Peterson (2000) ont mentionné que les personnes optimistes peuvent se créer des attentes, des buts ou des objectifs irréalistes pour le futur. Ils vont subir les contrecoups négatifs de cet optimisme. Luthans (2002b) a également approfondi en ce sens, en mentionnant que l'optimisme peut amener des inconvénients, des dysfonctionnements et des coûts personnels. Coutu (2002) a précisé qu'après avoir atteint un certain niveau d'optimisme, les gens ont des visions faussées de la réalité. L'optimisme peut faire en sorte que les gens qui l'expérimentent deviennent fatigués, démoralisés, malades (Peterson, 2000), exécutent des actions inappropriées (Coutu, 2002) et ne sachent pas quand lâcher prise (Carver *et al.*, 2010) entraînant des retombées négatives (Scheier et Carver, 1992). Luthans et Youssef (2007) s'entendent pour dire qu'il est souvent préférable de trouver un juste milieu entre l'optimisme et le pessimisme.

Les résultats obtenus ont montré que les hypothèses posées précédemment sur l'optimisme et la satisfaction ou la performance au travail ne se sont pas confirmées. En effet, les résultats illustrent qu'il n'y a pas, dans cette étude, de relations significatives entre les construits.

4.2.3 La résilience

Selon les constats tirés de la revue de littérature, la résilience aurait un effet direct positif sur la satisfaction au travail et sur la performance. L'analyse de la corrélation a permis de répondre aux deux hypothèses. Tout d'abord, le coefficient de Pearson entre les variables de la résilience et de la satisfaction a été mesuré. Le test a fait ressortir un $r=0,072$, ce qui selon les balises de Cohen correspond à un effet de petite taille. Or, le degré de signification de 0,448 exprime qu'il n'y a pas de corrélation significative entre les deux construits. Ce résultat fait venir infirmer la deuxième hypothèse selon laquelle la résilience serait positivement corrélée à la satisfaction au travail, puisque les résultats obtenus démontrent qu'il n'y a pas de relation linéaire significative entre les deux.

La deuxième hypothèse concernant la résilience propose qu'elle soit directement corrélée à la performance au travail. Le coefficient de Pearson révèle un $r=0,077$, ce qui le situe autour de 0,10, exprimant un effet de petite taille. Cependant, le degré de signification est supérieur à 0,05, il est de 0,414. Encore une fois, le résultat obtenu exprime qu'il n'y a pas de relation entre la résilience et la performance. Le tableau 4.5 illustre le résultat des analyses de corrélation pour le construit de la résilience.

Tableau 4.5 Résultat de l'analyse de corrélation de la résilience

		Résilience	Satisfaction	Performance
Résilience	Corrélation de Pearson	1	0,072	0,077
	Sig. (bilatérale)		0,448	0,414
	N	114	114	114
Satisfaction au travail	Corrélation de Pearson	0,072	1	-0,115
	Sig. (bilatérale)	0,448		0,222
	N	114	114	114
Performance au travail	Corrélation de Pearson	0,077	-0,115	1
	Sig. (bilatérale)	0,414	0,222	
	N	114	114	114

Comme Fredrickson (2001) et Hobfoll (2002) l'ont mentionné, une personne résiliente est en mesure d'accumuler des ressources positives. Cette accumulation de ressources permet de moins subir les effets négatifs de certains événements. Ce processus laissait croire que plus une personne est résiliente, moins elle ressent le négatif ou les contrecoups d'évènement difficile ou stressant, donc plus elle serait satisfaite. De plus, le fait qu'une personne résiliente soit moins sensible aux échecs (Avey *et al.*, 2011) laisse croire qu'elle sera plus satisfaite qu'une personne qui est plus vulnérable aux événements négatifs. Finalement, le fait que la résilience ait un effet positif sur le bien-être et le bonheur (Bande *et al.*, 2015) laissait sous-entendre que les deux concepts allaient être positivement corrélés.

Le résultat obtenu n'a pas permis de prouver les affirmations de Luthans *et al.* (2008a) sur le fait que plus un employé est résilient, plus ces superviseurs vont avoir une meilleure opinion de sa performance. Plusieurs auteurs (Luthans *et al.*, 2008a; Masten et Obradovic, 2006; Masten, 2001; Youssef et Luthans, 2007) ont reconnu la résilience comme un processus d'adaptation et même d'improvisation (Luthans, 2007) ou encore qui agit positivement sur la motivation (Avey *et al.*, 2011) ce qui aurait laissé croire qu'il y aurait un impact positif sur la performance. Luthans et Youssef (2004) affirment que lorsqu'une personne résiliente rebondit d'un événement ou une situation difficile,

elle revient plus forte et plus performante. Le fait qu'ils soient plus créatifs et plus persistants que les autres les amèneraient à être plus performants (Luthans *et al.*, 2005). Or, l'analyse de corrélation a montré que, dans cette étude, il n'y a pas de corrélation entre les deux variables.

Ce constat pourrait donner raison à Coutu (2002) qui exprime que les personnes les plus résilientes ont tendance à protéger leurs ressources, c'est-à-dire que lorsqu'ils rencontrent des situations difficiles ou stressant ils vont se privilégier à l'organisation. De plus, Coutu (2002) a également mentionné que si une personne ne fait pas face à des événements difficiles à surmonter elle ne peut pas vraiment savoir si elle est résilience. Considérant le fait que le personnel en contact du Parc Safari est plutôt jeune, il serait possible de croire que les employés n'ont pas eu l'occasion de vivre beaucoup d'évènements difficiles dans leur vie. Ce manque d'expérience pourrait donc avoir un impact sur leur perception réelle de leur niveau de résilience. Cependant, comme les analyses n'ont pas démontrées de relations significatives, ceci n'est que spéculation.

Les hypothèses entre la résilience et la satisfaction au travail ou la performance élaborée précédemment ne sont pas confirmées étant donné qu'il n'y a pas de corrélation entre les variables.

4.2.4 L'humour

La revue de littérature sur l'humour a fait ressortir deux hypothèses, l'humour est positivement corrélé à la satisfaction au travail et à la performance. Le tableau 4.6 montre les corrélations pour les deux hypothèses ainsi que le degré de signification pour ces relations. L'analyse de corrélation montre dans un premier temps un coefficient de $r=0,142$ entre l'humour et la satisfaction. Ce résultat signifie qu'il y a une corrélation faible positive entre les deux variables. Cependant, le degré de

signification est plus grand que 0,05, il est de 0,131. Le degré de signification démontre qu'il n'y a pas de relation significative entre l'humour et la satisfaction au travail. Puis, la deuxième hypothèse à tester est l'influence de l'humour sur la performance. Le coefficient de corrélation de Pearson est de -0,001, il est donc pratiquement de 0. Le degré de signification de 0,987 exprime qu'il n'y a pas de relation significative entre les deux. L'hypothèse nulle doit donc être acceptée pour les deux hypothèses.

Tableau 4.6 Résultat de l'analyse de corrélation de l'humour

		Humour	Satisfaction	Performance
Humour	Corrélation de Pearson	1	0,142	-0,001
	Sig. (bilatérale)		0,131	0,987
	N	114	114	114
Satisfaction au travail	Corrélation de Pearson	0,142	1	-0,115
	Sig. (bilatérale)	0,131		0,222
	N	114	114	114
Performance au travail	Corrélation de Pearson	-0,001	-0,115	1
	Sig. (bilatérale)	0,987	0,222	
	N	114	114	114

Plusieurs auteurs ont démontré que l'utilisation de l'humour sur les lieux de travail peut avoir des impacts positifs sur les employés. Entre autres, la production d'émotions positives, l'amélioration des relations au travail (Romero et Cruthirds, 2006), créer une plus grande harmonie entre les employés, augmenter le moral, diminuer les conflits de travail (Lee et Kleiner, 2005), créer un environnement de travail positif, réduire les tensions et le stress (Crawford, 1994), rend le travail plus plaisant (Redman et Mathews, 2002) et plus directement aurait un effet positif sur la satisfaction (Mesmer-Magnus *et al.*, 2012; Teng Fatt, 2002). Ces impacts positifs laissaient croire que l'utilisation de l'humour aurait un impact positif sur la satisfaction au travail, mais les résultats n'ont pas établi de relation statistiquement significative entre ces deux construits.

Alors que plusieurs auteurs ont mentionné que l'humour a un impact positif sur la performance, le résultat obtenu dans l'analyse des données a démontré qu'il semble qu'aucun lien significatif ne peut être exprimé entre l'humour et la performance au travail au Parc Safari. Il a été mentionné que l'humour au sein des organisations permet d'améliorer la compétitivité (Redman et Mathews, 2002), d'augmenter la productivité (Lee et Kleiner, 2005), la cohésion d'équipe, favorise la résolution de problèmes, encourage les défis et l'atteinte de résultats (Luthans *et al.*, 2007b), augmenter la performance en cas de stress (Crawford, 2004) et améliorer la performance générale au travail (Mesmer-Magnus *et al.*, 2012). Selon Ducan (1984), l'utilisation de l'humour diminue la distance sociale et augmente la cohésion sociale, ce qui a un impact sur la performance. L'analyse des données a montré qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre l'humour et la performance dans le présent mémoire.

Mesmer-Magnus *et al.* (2012) ont mentionné que lorsque le construit de l'humour est mesuré, il n'y a pas de distinction entre l'humour positif, qui crée les impacts positifs précédemment énoncés et l'humour négatif, qui lui cause des impacts plutôt négatifs. Le manque de différenciation entre les deux types d'humour pourrait être la cause. De plus, Romero et Cruthirds (2006) affirment que tous les gens ne perçoivent pas l'humour de la même façon, c'est-à-dire que certaines personnes vont voir certains événements ou choses comme humoristiques alors que d'autres personnes pourraient les percevoir comme offensants. Bref, la façon de percevoir l'humour peut avoir des retombées positives ou négatives. La différence de perception peut également être un facteur qui a une influence dans la relation entre les deux.

Les deux hypothèses n'ont donc pas été confirmées, les analyses ont permis de constater qu'il n'y a pas de relation entre l'humour et la satisfaction au travail ou la performance.

4.2.5 Le soutien organisationnel

Deux hypothèses ont été posées sur le soutien organisationnel. Dans un premier temps, il est attendu que le soutien organisationnel est positivement corrélé à la satisfaction au travail. Dans un deuxième temps, le soutien organisationnel est directement corrélé à la performance au travail. Le tableau 4.7 montre les résultats de l'analyse de corrélation pour les deux hypothèses. L'analyse de corrélation a démontré qu'il y a une corrélation forte entre la perception du soutien organisationnel et la satisfaction au travail dans la présente étude. Le coefficient de corrélation de Pearson est de $r=0,568$, selon les balises de Cohen, la perception du soutien organisationnel a un effet positif de grande taille sur la satisfaction. Le niveau de signification de cette relation est de 0,00, ce qui veut dire que la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). Il est donc possible de confirmer cette hypothèse dans notre étude.

La deuxième analyse visait à comprendre la relation entre la perception du soutien organisationnel et la performance au travail. Le coefficient de corrélation de Pearson révèle qu'il y a une corrélation entre les deux variables, puisque $r=-0,202$. Le signe négatif signifie qu'ils sont associés négativement, contrairement à ce qui était attendu. Ce résultat indique que lorsque la perception du soutien organisationnel augmente, la performance diminue. Il est surprenant de trouver ce type de corrélation entre les deux variables. La taille de l'effet selon les balises de Cohen (1988) est donc de faible à moyen. Le niveau de signification de cette relation est de 0,031 ($p<0,05$), la corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Tableau 4.7 Résultat de l'analyse de corrélation du soutien organisationnel

		Soutien	Satisfaction	Performance
Soutien organisationnel	Corrélation de Pearson	1	0,568**	-0,202*
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,031
	N	114	114	114
Satisfaction au travail	Corrélation de Pearson	0,568**	1	-0,115
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,222
	N	114	114	114
Performance au travail	Corrélation de Pearson	-0,202*	-0,115	1
	Sig. (bilatérale)	0,031	0,222	
	N	114	114	114

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Le résultat obtenu vient confirmer ce qui a été trouvé dans la littérature. En effet, plusieurs auteurs (Babins et Boles, 1996; Mercer et Bilson, 1985; Paulin *et al.*, 2006) ont affirmé qu'il y avait une relation directe positive entre la perception du soutien organisationnel et la satisfaction au travail. De l'autre côté, Eisenberger *et al.* (1997) mettent une réserve sur la relation qui existe entre les deux, ils ont mentionné que les deux concepts n'étaient pas nécessairement corrélés. Ils ont également mentionné que la diminution de la perception du soutien organisationnel ne fait pas diminuer la satisfaction au travail. L'analyse de corrélation de ce mémoire a prouvé qu'au contraire, la perception du soutien organisationnel est fortement liée à la satisfaction au travail.

Malgré ce que plusieurs auteurs ont fait ressortir lors de la revue de littérature, sur le fait que plus la perception du soutien organisationnel est élevée, plus la performance de l'employé devrait l'être, l'analyse effectuée dans ce mémoire offre un résultat opposé. La revue de la littérature a permis de tirer le constat que plus les employés se sentent soutenus, plus ils ont de meilleures habiletés pour fournir un excellent service, une meilleure cohérence dans la prestation de service, ont plus tendance à se conformer aux attentes et aux demandes et ont un meilleur sens des responsabilités (Woo Gon *et al.*, 2005). Eisenberger *et al.* (1986) ont également mentionné que plus un employé

perçoit de soutien de son organisation, plus il va mettre d'effort dans son travail. D'autres (Brown et Thomas, 1996) ont mentionné que plus un employé sent le soutien de son organisation, plus il va mettre d'effort dans son travail, ce qui a un impact direct sur sa performance. Setton *et al.* (1996) ajoutent en disant qu'un employé qui perçoit le soutien de son organisation aura tendance à effectuer des tâches supplémentaires. Rhoades et Eisenberger (2002) vont dans la même direction en affirmant que plus un employé perçoit le soutien de son organisation, plus il sera performant, plus il voudra en faire plus que ce qui lui est demandé. Les résultats obtenus dans ce mémoire ne permettent pas de confirmer ces affirmations.

Or, Babin et Boles ont quant à eux émis une réserve sur l'effet de la perception du soutien organisationnel sur la performance. Les auteurs soutiennent qu'un employé qui sent un fort soutien de son organisation ne voudra pas poser une action qui pourrait aller contre les procédures de l'entreprise et ainsi briser le lien de confiance. Luthans *et al.* (2008a) ont également des réserves quant à l'effet positif de la perception du soutien organisationnel. Ils mentionnent que peu importe la façon dont un employé se sent soutenu, s'il n'a pas les compétences ou les capacités d'accomplir ce qui lui est demandé ne sera pas plus capable de le faire. D'un autre point de vue, Eisenberger *et al.* (1986) ont mentionné que seules les personnes qui ont un fort sentiment de l'idéologie de l'échange vont mieux performer lorsqu'ils ressentent le soutien de leur organisation. Finalement, comme Luthans *et al.* (2008a) l'ont affirmé, les résultats entre les deux variables ne sont pas constants, justifiant qu'il était tout de même possible d'obtenir un résultat négatif, même si celui-ci est plutôt surprenant.

Les analyses sur la perception du soutien organisationnel ont permis de confirmer l'hypothèse que cette variable est positivement corrélée à la satisfaction au travail. Elles ont également permis de constater que la perception du soutien organisationnel est négativement corrélée à la performance au travail.

4.3 Régression linéaire

À la suite des analyses des coefficients de Pearson, il a été possible de tirer quelques constats. Comme plusieurs analyses ont montré qu'il n'y avait pas de corrélations significatives entre certaines variables dépendantes et indépendantes, les analyses se terminent à cette étape. Cependant, il est possible de poursuivre les analyses plus loin avec le concept du soutien organisationnel, car il est corrélé aux deux variables dépendantes, la satisfaction et la performance. La prochaine étape consiste à mesurer la relation entre la perception du soutien organisationnel et la satisfaction ainsi que la performance. Pour ce faire, la régression linéaire simple est utilisée.

La première étape consiste à vérifier si la variation de la satisfaction et de la performance est plus attribuable à la variance de la perception du soutien organisationnel que s'il n'entre pas en ligne de compte. C'est en fait de savoir si la perception du soutien organisationnel prédit mieux la satisfaction et la performance que la simple moyenne des variables (Yergeau et Poirier, 2013). Pour ce faire, il faut regarder le degré de signification de F. Le tableau 4.8 montre les résultats de l'analyse de la valeur F dans la prédiction de la satisfaction (modèle 1). Le degré de signification montre qu'il y a moins de 0,1% de chance de se tromper lorsque l'hypothèse nulle est rejetée (Yergeau et Poirier, 2013). Le tableau 4.8 montre également le résultat pour la prédiction de la performance en fonction du soutien organisationnel (modèle 2). L'analyse montre qu'il y a 3,1% de chance de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle, comme le seuil est sous le 5%, elle est tout de même rejetée (Yergeau et Poirier, 2013).

Tableau 4.8 Résultat de l'analyse de variance

Modèle		Somme des carrés	F	Sig.
1	Régression	41,449	53,357	0,000
	Résidu	87,006		
	Total	128,455		
2	Régression	2,089	4,75	0,031
	Résidu	49,249		
	Total	51,338		

La régression linéaire permet de connaître la proportion de la variabilité de la variable dépendante expliquée par le modèle de régression (Yergeau et Poirier, 2013). Étant donné que les autres variables n'ont pas montré de corrélation, elles sont exclues des modèles. Dans un premier temps, il est pertinent de connaître à quel point la perception du soutien organisationnel influence la variation dans la satisfaction au travail. Le tableau 4.9 représente la variabilité expliquée par le modèle de régression. Le R représente le coefficient de corrélation de Pearson trouvé précédemment. La valeur qui est intéressante ici est le R-deux qui représente l'influence de la perception du soutien organisationnel sur la satisfaction. Il est possible d'affirmer que le soutien organisationnel peut expliquer 32 % de la variation de la satisfaction au travail.

Tableau 4.9 Modèle de régression linéaire de la satisfaction

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
Satisfaction	0,568	0,323	0,317

Le tableau 4.10 montre l'effet de l'augmentation de la perception du soutien organisationnel sur la satisfaction au travail. Le coefficient non standardisé montre que si la perception du soutien organisationnel augmente d'une unité, la satisfaction au travail va augmenter de 0,5 unité.

Tableau 4.10 Résultat de la valeur et du niveau de signification entre la satisfaction et le soutien organisationnel

Variables	Coefficients non standardisés	t	Sig.
Constante	2,56	7,036	0,000
Soutien organisationnel	0,503	7,305	0,000

Ensuite, l'analyse de régression a été effectuée pour connaître l'impact de la perception du soutien organisationnel sur la performance au travail. L'analyse de corrélation montre que la relation est négative entre les deux variables et que l'effet est de taille faible moyenne. La régression linéaire permet d'identifier à quel degré la perception du soutien organisationnel influence négativement la performance. Le tableau 4.11 représente la variabilité expliquée par le modèle de régression. Encore une fois, le R de Pearson précédemment trouvé s'y trouve. La valeur du R^2 montre que le soutien organisationnel explique 4% de la variation de la performance, ce qui est une très faible variation dans la présente étude.

Tableau 4.11 Modèle de régression linéaire de la performance

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
Performance	0,202	0,041	0,032

Le tableau 4.12 illustre l'effet de l'augmentation de la perception du soutien organisationnel sur la performance. Le coefficient non standardisé exprime que si la perception du soutien organisationnel augmente d'une unité, la performance diminue de 0,113 unité.

Tableau 4.12 Résultat de la valeur et du niveau de signification entre la performance et le soutien organisationnel

Variables	Coefficients non standardisés	t	Sig.
Constante	4,90	17,917	0,000
Soutien organisationnel	-0,113	-2,179	0,031

La régression linéaire a permis d'identifier l'ampleur de l'impact de la variance du soutien organisationnel sur la satisfaction et la performance. En plus de connaître l'influence que le soutien organisationnel a sur les variables dépendantes, il a été possible d'identifier la variation que celles-ci subissent pour chaque fluctuation du soutien organisationnel.

4.4 L'analyse de la satisfaction en tant que médiateur

Afin de pouvoir faire une analyse mesurant l'effet d'un médiateur dans une relation il est important de respecter des conditions de bases. Tout d'abord, il doit y avoir une relation significative entre la variable indépendante (optimisme, résilience, humour ou perception du soutien organisationnel) et la variable finale (performance) (Baron et Kenny, 1986). Les analyses faites précédemment ont montré que la perception du soutien organisation a une influence significative sur la performance. Étant donné que cette première condition n'est pas respectée, il n'est pas possible de mesurer l'effet de médiation pour l'optimisme, la résilience et l'humour. La deuxième condition explique qu'il doit y avoir une relation significative entre la variable indépendante (perception du soutien organisationnel) et la variable médiatrice (satisfaction) (Barron et Kenny, 1986). Les analyses ont montré que cette relation est également significative, la deuxième condition est donc respectée. La troisième condition mentionne qu'il doit y avoir une relation significative entre la variable médiatrice (satisfaction au travail) et la variable dépendante (performance) afin que l'effet médiateur puisse être mesuré

(Barron et Kenny, 1986). Or, les analyses ont montré qu'il n'y avait pas de relation significative entre la satisfaction et des employés et la performance de ceux-ci. Étant donné que la troisième condition n'est pas respectée, il n'est pas possible de procéder à l'analyse de médiation.

Considérant que les conditions de bases pour procéder à l'analyse de médiation n'ont pas pu être respectées les hypothèses sur l'effet médiateur de la satisfaction ne peuvent pas être testées.

4.5 Synthèse et conclusion des résultats

Tout d'abord, l'analyse factorielle a été effectuée dans le but de confirmer la qualité de l'échantillon, avec l'indice KMO en plus de mesurer que les 6 facteurs saturaient bien seulement sur leur propre composante. À la lumière de cette analyse, il a été possible de conclure que la qualité de l'échantillon était bonne et permettait de faire des analyses plus poussées. De plus, l'analyse factorielle a montré qu'à l'exception de l'échelle de l'optimisme, les échelles trouvées dans la littérature ont pu être conservées telles quelles. En effet, seulement les deux derniers énoncés de l'échelle de l'optimisme ont été conservés, car les deux autres ne répondaient pas aux critères. Ils saturaient sur une autre composante. Alors que toutes les autres variables à l'étude ont saturé sur leur propre composante avec un score factoriel plus élevé que 0,5 et n'ont pas eu de score factoriel supérieur à 0,4 sur une autre composante.

La deuxième étape consistait à mesurer la fiabilité des échelles de mesure. L'analyse du coefficient de Cronbach a permis de mesurer leur fiabilité interne. Cette analyse a révélé que toutes les composantes à l'étude ont une bonne fiabilité. Ce résultat fait en sorte qu'il a été possible de poursuivre les analyses avec les échelles de mesure.

Après s'être assuré de la fiabilité et de la justesse des échelles de mesure, il a été possible de mesurer la corrélation linéaire entre les concepts afin de tester les hypothèses. Le coefficient de corrélation de Pearson a été utilisé afin de mesurer la taille de l'effet. Les analyses de corrélation entre les variables ont permis d'infirmer ou confirmer les hypothèses. Alors que la majorité des analyses n'ont montré aucune corrélation entre les variables, dans le présent mémoire, la perception du soutien organisationnel a obtenu une corrélation positive forte avec la satisfaction au travail et une corrélation négative faible à moyenne avec la performance. Le tableau 4.13 illustre un résumé des résultats pour chacune des hypothèses.

Finalement, une analyse de régression a été effectuée afin de connaître la proportion de la variation des variables dépendantes qui est attribuable à la perception du soutien organisationnel. En plus d'identifier la proportion de variation, il a été possible d'identifier l'effet plus concrètement. Effectivement, les résultats de l'analyse ont montré qu'à chaque unité supplémentaire de perception du soutien organisationnel, la satisfaction au travail augmente de 0,5. Les résultats ont également montré que pour chaque unité supplémentaire de perception du soutien organisationnel, la performance perçue par les gestionnaires diminuait de 0,113. Les résultats seront discutés plus en détail dans le prochain chapitre.

Étant donné l'absence de corrélation entre les variables indépendantes (optimisme, résilience et humour) et la satisfaction ou la performance, il n'a pas été possible de tester les hypothèses de la satisfaction en tant que variable médiatrice. De plus, l'absence de corrélation entre la satisfaction et la performance a fait en sorte qu'il n'a pas été possible d'analyser l'effet médiateur de la satisfaction sur le soutien organisationnel. Le prochain chapitre est consacré à la discussion des résultats obtenus, il permet de faire des liens plus poussés avec la littérature.

Tableau 4.13 Récapitulatif de l'évaluation des hypothèses

		Hypothèses	Résultats
	H1	La satisfaction au travail du personnel en contact est corrélée positivement à leur performance au travail.	Non confirmée, absence de corrélation
Facteurs humains	H2	L'optimisme du personnel en contact est corrélé positivement à leur satisfaction au travail.	Non confirmée, absence de corrélation
	H3	L'optimisme du personnel en contact est corrélé positivement à leur performance au travail.	Non confirmée, absence de corrélation
	H4	La résilience du personnel en contact est corrélée positivement à leur satisfaction au travail.	Non confirmée, absence de corrélation
	H5	La résilience du personnel en contact est corrélée positivement à leur performance au travail.	Non confirmée, absence de corrélation
	H6	L'humour du personnel en contact est corrélé positivement à leur satisfaction au travail.	Non confirmée, absence de corrélation
	H7	L'humour du personnel en contact est corrélé positivement à leur performance au travail.	Non confirmée, absence de corrélation
Aspect organisationnel	H8	La perception du soutien organisationnel du personnel en contact est positivement corrélée à leur satisfaction au travail.	Confirmée
	H9	La perception du soutien organisationnel du personnel en contact est positivement corrélée à leur performance au travail.	Non confirmée, corrélation négative
La satisfaction au travail en tant que médiateur	H10	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur optimisme et leur performance au travail.	N'a pas été testé, car absence de corrélation entre les variables
	H11	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur résilience et leur performance au travail.	N'a pas été testé, car pas de corrélation entre les variables
	H12	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur humour et leur performance au travail.	N'a pas été testé, car pas de corrélation entre les variables
	H13	La satisfaction au travail du personnel en contact a un effet médiateur entre leur perception du soutien organisationnel et leur performance au travail.	N'a pas été teste, car pas de corrélation entre les variables

CHAPITRE V

DISCUSSION

Dans le chapitre précédent, les résultats permettant de répondre aux hypothèses énoncées dans ce travail ont été identifiés. Ce chapitre vise une interprétation plus approfondie de ces résultats et des explications sur ce qui a été trouvé. Une première partie se concentre sur un retour des résultats pour chacun des construits à l'étude, qu'ils soient significatifs ou non. Cette partie se base sur la revue de littérature afin d'expliquer les résultats obtenus. La deuxième partie précise les implications. Le chapitre se termine avec une section composée des éléments à retenir.

5.1 La satisfaction au travail

L'analyse de la corrélation entre la satisfaction au travail et la performance a montré que les deux variables ne sont pas significativement corrélées. Une meilleure satisfaction ne mène pas directement à une meilleure performance de la part du personnel en contact. Un employé insatisfait ne sera pas nécessairement moins performant qu'un employé satisfait. Afin de comprendre et de mieux expliquer cette absence de relation, il est important de soulever certains points de la revue de la littérature.

Le résultat obtenu dans le cadre de cette recherche est plutôt surprenant puisqu'intuitivement il est raisonnable de croire que la satisfaction est positivement corrélée à la performance. Wilson et Frimpong (2004) expliquent qu'il y a un consensus dans la littérature sur le fait que la satisfaction est positivement corrélée à la performance. D'autres auteurs (Babin et Boles, 1996; Hartline et Ferrell 1986; Karatepe *et al.*, 2006; Rutherford *et al.* 2009) ont quant à eux mentionné que lorsqu'un

employé est satisfait au travail, il va y avoir une influence sur ses comportements et ses attitudes de travail qui font en sorte qu'il sera plus performant. Or, certains auteurs ont mentionné que la relation entre la satisfaction et la performance est plus compliquée que le constat intuitif de cause à effet.

Gil *et al.* (2008) ont mis une réserve sur ce consensus. Ils mentionnent que la relation entre la satisfaction et la performance n'est pas si simple qu'il pourrait paraître. Pour eux, un employé satisfait n'est pas nécessairement un employé plus performant. Wilson et Frimpong (2004) sont en accord et mentionnent que la satisfaction au travail ne mène pas directement à une meilleure performance. Brown et Peterson (1993) ajoutent qu'intuitivement il est facile et normal de croire que la satisfaction est positivement corrélée à la performance et que malgré une majorité qui appuie ce raisonnement, certaines études affirment l'absence ou le faible lien entre les deux.

Différents auteurs s'entendent pour dire que la perception du soutien organisationnel n'est pas nécessairement liée à la performance au travail. Wilson et Frimpong (2004) expliquent que plusieurs éléments peuvent entrer en ligne de compte dans cette relation et avoir une influence. Ils citent en exemple les caractéristiques de l'emploi, les traits de la personnalité de l'employé, son mode de pensée, ses valeurs, son estime de soi, en plus de tous les facteurs organisationnels qui peuvent entrer en ligne de compte. Hochwarter *et al.* (1999) vont dans la même direction et expliquent que la relation entre les deux variables n'est pas simple, c'est-à-dire que d'autres variables entrent en ligne de compte, ce qui donne l'impression qu'il existe une relation de cause à effet entre les deux. Snipes *et al.* (2005) expliquent également que d'autres éléments peuvent entrer dans la relation entre la satisfaction et la performance. Ils expliquent que la relation avec les supérieurs, le travail en général, les opportunités d'avancement, les collègues et les clients sont des éléments qui ont une influence dans cette relation.

Bowling (2007) mentionne que malgré le fait que plusieurs croient qu'une augmentation de la satisfaction se traduise en une augmentation de la performance, cette relation n'est pas vraie. Il va plus loin dans sa réflexion et mentionne que lorsque les gestionnaires tentent d'augmenter la performance par la satisfaction, c'est voué à l'échec. Bowling (2007) explique que lorsque certaines études montrent une relation significative entre les deux, c'est dû au fait que les deux variables ont des causes similaires. Gardner et Pierce (1998) abondent dans ce sens et mentionnent que lorsque des variables sur la personnalité des employés sont contrôlées, il n'y a pas de relation significative entre la satisfaction et la performance. Ils expliquent que certains facteurs humains sont corrélés positivement à la satisfaction et à la performance, ce qui peut donner l'impression que les deux construits sont positivement corrélés.

L'explication offerte par Luthans *et al.* (2008a) à propos du lien entre le soutien organisationnel et la performance peut être transposée ici. Cette explication mentionne que peu importe le niveau de soutien que montre une organisation envers ses employés, s'ils n'ont pas les compétences pour accomplir ce qui est demandé, ils ne seront pas plus performants. Ce constat permet d'expliquer que peu importe le niveau de satisfaction d'un employé, ses compétences ne seront pas supérieures ou inférieures. Cependant, un employé satisfait peut quand même mettre plus d'effort dans les tâches demandées qu'un employé qui ne l'est pas. Par contre, s'il n'a pas les compétences et les habiletés de faire ce qui lui est demandé, il ne sera pas plus performant. Wilson et Frimpong (2004) abondent et mentionnent que même si une personne est insatisfaite, elle peut tout de même performer dans son travail.

Pour les employeurs, la satisfaction de leurs employés doit être importante, considérant les effets positifs que celle-ci peut avoir. Tout d'abord, il y a l'effet miroir, qui est abordé par quelques auteurs. Malhorta et Munkherjee (2004) expliquent que lorsqu'un employé est satisfait, il y a plus de chance pour que les clients avec qui il interagit soient plus satisfaits de leur expérience, en plus d'avoir un impact positif sur la loyauté

de la clientèle (Woo Gon *et al.* 2004). Selon Spector (1985), les employés insatisfaits ont plus de chance de quitter leur emploi. Lorsqu'un employé quitte son emploi, cela signifie une perte de capital humain et financier pour l'entreprise. Les employés satisfaits ont tendance à être plus coopératifs, plus utiles, respectueux et prévenants envers les clients et les collègues de travail (Wilson et Frimpong, 2004). Woo Gon *et al.* (2005) mentionnent qu'une entreprise qui se préoccupe de la satisfaction des employés voit généralement moins de problèmes et moins de tension sur les lieux du travail. Même si dans le cadre de cette recherche, il y a une absence de corrélation entre la satisfaction et la performance, elle demeure un élément important pour les gestionnaires. C'est pour cette raison qu'une partie de la recherche est consacrée à identifier les facteurs humains et aspect organisationnel qui ont une influence sur la satisfaction au travail.

Bref, plusieurs auteurs ont démontré les bienfaits de la satisfaction au travail. Les gestionnaires touristiques doivent être sensibles à ce qui peut avoir une influence sur la satisfaction des employés. Malgré l'absence de corrélation entre la satisfaction et la performance, d'autres retombées positives découlent de la satisfaction, qui ont autant d'importance pour les gestionnaires touristiques.

5.2 L'optimisme

L'analyse de l'optimisme a permis d'établir l'absence de corrélation entre l'optimisme et la satisfaction ainsi que la performance, dans le cadre de cette étude, malgré la littérature en ce sens. Cette section permet de soulever les points qui expliquent cette absence de relation. L'optimisme est le fait d'attribuer les événements positifs à des éléments permanents et personnels, alors que les événements négatifs sont reliés à des facteurs externes, temporaires et associés à des situations particulières (Seligman, 2006). Selon Tenney *et al.* (2015), en Amérique du Nord, la culture est ancrée dans la croyance que le fait de penser positivement a le pouvoir d'amener des résultats positifs.

Or, certains auteurs ont montré des réserves quant à l'effet direct de l'optimisme sur la satisfaction ou sur la performance. Kluemper et Little (2009) ont expliqué que l'optimisme sur les lieux du travail est changeant en fonction de la situation. À l'aide de cette explication, il est possible de comprendre que si un employé reçoit de l'encouragement de la part d'un gestionnaire ou d'un superviseur, il aura un niveau d'optimisme supérieur. Alors que s'il vit un événement difficile ou une situation qui tourne mal, son niveau d'optimisme sera plus bas. Le fait que l'optimisme fluctue au fil des situations peut expliquer qu'il n'est pas corrélé avec la satisfaction et la performance.

D'un autre côté, certains auteurs ont présenté les contrecoups de l'optimisme. Entre autres, Luthans (2002b) explique que l'optimisme peut amener des inconvénients, des dysfonctionnements et des coûts personnels. Ai *et al.* (2004) ajoutent que l'optimisme crée des attentes, des buts ou des objectifs non réalistes considérant le nombre de ressources disponibles. Peterson (2000) exprime que lorsqu'une personne surévalue son nombre de ressources, elle a plus de chance de devenir malade, fatiguée ou démoralisée. Coutu (2002) mentionne qu'un niveau d'optimisme élevé peut engendrer une vision faussée, ce qui fait en sorte que des actions inappropriées sont posées. Le fait qu'une personne pose des actions inappropriées, en fonction des situations ou événements, peut avoir un impact négatif sur sa performance puisqu'elle a de la difficulté à réagir de façon appropriée. Hmieleski et Baron (2009) sont en accord et mentionnent qu'un haut niveau d'optimisme peut affecter négativement le jugement et le processus décisionnel de la personne qui l'expérimente. Ces facteurs peuvent avoir un impact direct sur la satisfaction de l'employé qui dépense trop de ressources afin d'atteindre des objectifs non réalistes. De plus, un optimisme non réaliste peut faire en sorte que les gestes posés dans le cadre du travail ne sont pas appropriés et peuvent avoir un impact sur la performance de l'employé. L'optimisme peut amener des conséquences négatives sur la personne qui l'expérimente. Cette nuance de

l'optimisme peut expliquer pourquoi le construit n'est pas significativement corrélé à la satisfaction ainsi que la performance.

Tenney *et al.* (2015) mentionnent qu'il y a une croyance sur le fait qu'être optimiste entraîne des influences positives, comme une meilleure satisfaction ou une meilleure performance, mais souvent ce n'est pas si simple. Ils ajoutent que cette croyance ou ce lien de cause à effet intuitif peut attribuer une meilleure performance à l'optimisme alors que d'autres éléments entrent en ligne de compte, telle la motivation ou les compétences. De plus, l'optimisme est le fait d'avoir un regard positif, de croire que de bonnes choses vont arriver. Le fait d'associer l'optimisme à des choses positives, comme une meilleure performance ou une meilleure satisfaction revient au fait de mettre le résultat de celui-ci dans les mains du karma ou de la magie (Tenney *et al.*, 2015). Finalement, Tenney *et al.* (2015) ont réalisé une étude où ils demandaient aux participants s'ils croyaient que l'optimisme se traduit en une meilleure performance, les résultats ont démontré que les participants croyaient que oui. Cependant, lorsqu'ils ont testé ces croyances, il a été démontré que l'optimisme n'avait pas d'influence sur la performance.

Bref, les résultats obtenus dans ce mémoire montrent une absence de corrélation entre l'optimisme et la satisfaction ainsi que la performance au travail. Plusieurs auteurs ont démontré que l'optimisme peut amener une vision biaisée de la réalité. Un employé avec une vision biaisée peut dépenser inutilement des ressources et ainsi avoir un impact sur la satisfaction. Causant aux employés de poser des gestes inappropriés et ainsi influencer leur performance.

5.3 La résilience

Les résultats sur la résilience ont démontré que les deux hypothèses n'ont pas été confirmées, dans le sens où il n'y a pas de corrélation significative avec la satisfaction

ainsi que la performance. Les éléments trouvés dans la littérature laissaient croire que certaines caractéristiques des personnes résilientes allaient faire d'elles des personnes plus satisfaites et plus performantes au travail. En effet, une grande partie du concept de la résilience est le fait de faire face à des événements ou des périodes difficiles ou stressantes et d'en sortir au même niveau ou plus fort que le point d'origine, donc d'être moins atteint par des éléments négatifs. Cependant, à l'aide de faits tirés de la littérature, il est possible d'expliquer les résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche.

Coutu (2002) mentionne qu'il faut vivre et être confronté à des événements négatifs et des situations stressantes afin de connaître sa réelle résilience. Celle-ci se développe lentement avec le temps et au travers d'événements ou de situations vécues (Coutu, 2002; Luthans et Youssef, 2004; Youssef et Luthans, 2007). Comme les personnes interrogées sont jeunes, elles n'ont pas encore vécu beaucoup de situations négatives ou stressantes, ce qui fait en sorte qu'ils ne sont pas pleinement conscients de leur résilience ou que celle-ci n'est pas complètement développée. De plus, Coutu (2002) explique qu'il y a trois dimensions à la résilience, c'est-à-dire l'acceptation franche de la réalité, le fait de trouver un sens aux événements négatifs et avoir des habiletés qui permettent d'improviser et de s'adapter à plusieurs changements. Afin d'être complètement résilient, il faut avoir les trois aspects. Une fois les trois composantes atteintes, il est possible de bénéficier des bienfaits totaux de la résilience. On peut penser que possiblement, dans le présent mémoire, les sujets qui sont relativement jeunes, sont encore en processus de développer une résilience complète qu'ils n'ont pas encore développée à leur plein potentiel.

Coutu (2002) met une réserve quant à l'effet positif de la résilience sur la performance. Elle mentionne qu'une personne qui a une forte résilience a plus de chance de mettre en péril l'organisation pour laquelle elle travaille, plutôt que de se mettre en péril elle-même. Le fait que les employés résilients se protègent en premier lieu peut laisser

croire que l'employé ne sera pas toujours prêt à fournir un effort supplémentaire, ce qui pourrait nuire à sa performance. Youssef et Luthans (2007) mentionnent qu'il est possible que dans certains cas la résilience ne soit pas corrélée avec la performance au travail. Ils mentionnent que l'effet de la résilience peut se faire ressentir lorsque l'organisation subit des changements dramatiques ou qu'elle se retrouve dans une condition critique, ce qui n'était pas le cas du Parc Safari. Cela peut expliquer que les bienfaits que la résilience peut avoir sur la performance n'aient pas été ressentis dans le cadre de cette étude.

Il serait possible de conclure que, selon les explications de certains auteurs, vu la jeunesse relative des employés en contact du Parc Safari, ceux-ci n'ont pas encore développé pleinement leur résilience. Ils ne peuvent donc pas profiter de tous les bénéfices de celle-ci. Cela pourrait expliquer en partie l'absence de corrélation entre la résilience et la satisfaction ainsi que la performance. De plus, comme l'organisation n'était pas dans une situation critique, les effets de la résilience n'ont peut-être pas été maximisés.

5.4 L'humour

Les résultats obtenus dans le présent mémoire démontre qu'il y a une absence de corrélation avec la satisfaction ainsi que la performance. La littérature sur le sujet amenait à penser que l'humour serait corrélé positivement à la satisfaction et la performance. Plusieurs auteurs (Luthans *et al.*, 2007b; Redman et Mathews, 2002; Lee et Kleiner, 2005; Mathes, 1993; Greatbatch et Clark, 2002) ont mentionné que l'utilisation de l'humour par le personnel en contact contribuerait à une meilleure satisfaction et une meilleure performance. Or, les analyses effectuées dans le cadre de cette recherche ont démontré une absence de corrélation. Lyttle (2007) a tout de même soulevé que l'humour peut avoir un impact négatif sur les employés. L'humour peut

faire en sorte de distraire les employés de leurs tâches, diminuer leur crédibilité ou créer des malaises dans différentes sphères du travail.

L'absence de corrélation entre l'humour et la satisfaction est un résultat plutôt surprenant considérant que certains écrits de la revue de littérature ont démontré une possible corrélation positive. Toutefois, d'autres écrits offrent des explications sur les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Plusieurs auteurs (Peterson et Seligman, 2004; Martin *et al.*, 2003; Luthans *et al.*, 2007b; Mesmer-Magnus *et al.*, 2012) ont développé le concept de l'humour en différentes catégories. Ces auteurs affirment qu'il existe plus d'un type d'humour, que l'utilisation d'un humour positif amènerait des conséquences positives, alors que des conséquences négatives découlent de l'utilisation de l'humour négatif. D'un côté, l'humour positif contribue à la bonne humeur, qui permet d'améliorer les liens et les relations entre les personnes, ce qui contribue à la satisfaction (Peterson et Seligman, 2002; Romero et Cruthirds, 2006; Martin *et al.*, 2003). De l'autre côté, l'humour négatif est associé au fait d'être grossier ou de manquer de respect envers les autres, ce qui mène à l'insatisfaction (Luthans, 2007b). Bref, les deux types d'humour ont des effets opposés.

Lyttle (2007) explique que tout le monde peut se rappeler un moment où l'humour a été utilisé afin de rire d'eux, d'un geste qu'ils ont posé ou d'une chose qu'ils ont dite. Il explique que rire aux dépens des autres peut offusquer la personne qui subit la moquerie et ainsi la rendre inconfortable, ce qui peut avoir ultimement un impact négatif sur la satisfaction au travail. Le fait que certains s'amusent aux dépens des autres peut augmenter leur satisfaction, alors que les personnes victimes de la moquerie se voient plus insatisfaites. Ce contre-balancement d'effet peut expliquer l'absence de corrélation entre les deux variables.

L'humour négatif est souvent associé à des émotions négatives, à l'insatisfaction dans les relations, au mal-être psychologique et à une mauvaise estime de soi (Martin *et al.*,

2003). L'utilisation de ce type d'humour crée l'isolement social, ce qui fait en sorte que la cohésion d'un groupe est diminuée (Luthans *et al.*, 2007b). Ce type d'humour peut donner l'impression qu'un employé n'agit pas de façon convenable avec les clients et les collègues de travail. Ce qui peut avoir un impact négatif autant sur la satisfaction au travail, vu les relations qui découlent de l'utilisation de ce type d'humour, que sur la perception que les gestionnaires ont de la performance des employés. Le fait que les deux types d'humour ont des effets opposés peut faire que le négatif peut annuler les effets du positif lorsque les deux types d'humour se retrouvent dans un même groupe ou lorsqu'une personne utilise les deux types d'humour. Étant donné que l'utilisation de l'humour a des effets sur les groupes, le contre-balancement des effets du positif et du négatif peut expliquer l'absence de corrélation entre l'humour et la satisfaction ainsi que la performance.

McGhee (1999) mentionne que l'humour est une sorte de jeu, les personnes humoristiques ont tendance à voir les événements sous un angle plus drôle que les autres. De leur côté, Luthans *et al.* (2007b) ont mentionné que l'humour peut créer un climat où les gens ne se prennent pas au sérieux. Cette façon de jouer avec les idées, les situations et de voir le côté humoristique des choses peut entraîner chez certaines personnes de prendre leur travail moins au sérieux ou du moins en donnent l'impression. Romero et Pescosolido (2008) ajoutent que dans certaines situations, l'utilisation de l'humour peut paraître non professionnelle et inappropriée. Dans ce cas, l'humour peut avoir un impact négatif sur la performance ou sur la perception de celle-ci. Les gestionnaires peuvent avoir un regard plus négatif sur des employés qui ne se prennent pas au sérieux, qui se moquent ou qui rigolent fréquemment. Cela fait en sorte qu'ils ont une moins bonne perception de la performance de ces employés. Lyttle (2007) ajoute que l'humour peut servir de distraction et ce qui causerait que les employés se concentrent moins sur l'atteinte des standards de qualité instaurés par l'entreprise, et même dans certains cas être utilisé afin de ne pas effectuer les tâches demandées. Romero et Pescosolido (2008) sont en accord et mentionnent que

l'utilisation de l'humour au travail peut distraire les employés. Lorsqu'un employé est distrait, il est évident qu'il ne performera pas davantage.

Lehmann-Willenbrock *et al*en (2014) soulignent que l'utilisation de l'humour sur les lieux de travail n'est pas toujours corrélée à une meilleure performance de la part des employés. Les auteurs expliquent que lorsqu'il y a un climat d'insécurité, les effets positifs de l'humour sur la performance se font moins sentir. Comme plusieurs mises à pied ont eu lieu lors de l'été de la collecte, à cause d'un achalandage moins important, un sentiment d'insécurité s'est peut-être installé parmi les employés. Bref, le fait que les employés ont manqué de sécurité envers leur emploi est peut-être venu contrebalancer les effets positifs de l'humour sur la performance, ce qui explique l'absence de corrélation entre les deux variables.

Bref, les analyses ont montré une absence de corrélation entre l'utilisation de l'humour par le personnel en contact et la satisfaction ainsi que la performance. Cette absence de corrélation peut être due à l'utilisation de plusieurs types d'humour, par la différence d'interprétation que chaque personne peut faire de l'humour et l'effet que l'humour peut avoir. L'absence de corrélation peut aussi être due au fait que les gestionnaires perçoivent les gens qui utilisent l'humour comme des gens qui ont tendance à prendre leur travail moins sérieusement et ainsi créer une image négative de leur performance au travail.

5.5 Le soutien organisationnel

L'analyse du soutien organisationnel a permis de tirer deux conclusions intéressantes. Tout d'abord, il a été possible de confirmer la première hypothèse comme quoi la perception du soutien organisationnel est positivement corrélée à la satisfaction au travail. Les résultats ont démontré que le soutien organisationnel explique une importante partie de la variation de la satisfaction dans le cadre de cette étude. Ensuite,

la seconde hypothèse a été infirmée, puisque les résultats ont montré que la perception du soutien organisationnel est négativement corrélée avec la performance au travail. Cette section permet d'expliquer ces résultats.

La perception du soutien organisationnel est définie par Luthans *et al.* (2008a) comme le soutien qu'un employé reçoit de son employeur et de ses collègues dans le but de les aider à accomplir leur travail. Eisenberger *et al.* (1986) ajoutent que la perception du soutien organisationnel est également influencée par la manière qu'un employé perçoit la façon dont son employeur se soucie de lui, de ses valeurs et de son bien-être. Ces définitions du soutien organisationnel laissent croire que plus un employé perçoit un fort soutien de l'organisation pour laquelle il travaille, plus il sera performant et satisfait. Les résultats ont montré une forte corrélation positive avec la satisfaction. Contrairement aux attentes, la perception du soutien organisationnel s'est avérée négativement corrélée à la performance. Il est tout de même important de souligner que l'effet du soutien organisationnel sur la performance est de faible taille et que celui-ci joue pour une faible partie de la variance dans le cadre de cette étude.

Rhoades et Eisenberger (2002) expliquent qu'une perception favorable du soutien organisationnel se traduit par le fait qu'un employé perçoit que son employeur a du respect pour lui et que sa qualité de travail est valorisée et récompensée, causant un moral plus positif chez l'employé. Le bien-être apporté par cette perception favorable se traduit en une meilleure satisfaction au travail. Woo Gon *et al.* (2005) expliquent que, lorsque les gestionnaires d'entreprises montrent du soutien envers leurs employés, que ce soit sous forme de formation, de matériel, d'équipement, de reconnaissance, de salaire, de promotion ou de soutien, l'effet est positif sur la satisfaction. Babin et Boles (1996) mentionnent qu'une perception positive du soutien de l'organisation mène à une plus grande satisfaction au travail.

Le résultat entre le soutien organisationnel et la performance est plutôt surprenant. Intuitivement, et à la suite des explications de plusieurs auteurs, il était logique de penser que les deux concepts allaient être positivement corrélés. Eisenberger *et al.* (1986) ont mentionné que l'évaluation du soutien organisationnel est faite en fonction de la façon dont un employé se fait traiter par son employeur et qu'en retour l'employé va agir de la même façon dans le cadre de son travail. Setton *et al.* (1996) vont même jusqu'à dire que l'employé sent une obligation de rendre la pareille à des employeurs qui vont fortement le soutenir. Malgré les explications de ces auteurs et la façon dont ils lient les deux concepts, les résultats obtenus dans ce mémoire montrent que la corrélation est négative. En plus des résultats de cette recherche, d'autres auteurs montrent une corrélation négative entre la perception du soutien organisationnel et la performance, ce qui permet d'expliquer les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche.

Certains auteurs ont quant à eux émis des réserves sur l'effet possiblement positif du soutien organisationnel sur la performance. En effet, ces auteurs ont plutôt expliqué que les deux concepts sont négativement corrélés. Luthans *et al.* (2008a) ont tout d'abord expliqué que les résultats entre les deux variables ne sont pas constants et que plus de recherche doit être faite afin de caractériser la relation entre la perception du soutien organisationnel et la performance. Babin et Boles (1996) croient que les deux concepts sont négativement corrélés. Ils expliquent que plus un employé se sent soutenu par son organisation, moins il sera performant, car celui-ci ne voudra pas poser une action qui va à l'encontre des procédures de l'entreprise. Ils ajoutent que celui-ci ne voudra pas briser ou compromettre le lien de confiance avec son entreprise, faisant en sorte qu'il va se retenir de faire certaines actions dans le but de conserver ce lien. Luthans *et al.* (2008a) expliquent quant à eux que même si un employé perçoit un fort soutien de son organisation, s'il n'a pas les compétences et les habiletés afin d'exécuter les tâches demandées, il ne sera pas plus performant. Malgré tout le soutien que peut lui fournir son organisation, il ne sera pas plus capable de les effectuer. Finalement,

Eisenberger *et al.* (1986) expliquent que seuls les gens qui ont le sentiment de l'idéologie de l'échange vont mieux performer face à un meilleur soutien de l'organisation. En effet, une personne qui ne croit pas à l'idéologie de l'échange ne va pas agir positivement en échange de fort soutien de la part de son entreprise, car il ne va pas sentir le besoin de lui rendre la pareille. Ces explications permettent de comprendre la faible relation négative entre les deux variables.

L'analyse de la perception du soutien organisationnel a permis de détecter une forte corrélation positive avec la satisfaction au travail. Cette corrélation est intéressante puisqu'elle a un effet de grande taille et joue pour une importante partie de la variation de la satisfaction au travail. Les analyses ont également mené à établir une corrélation négative de faible taille avec la performance. Dans la prochaine section, il sera question des conséquences de ses résultats sur les questionnaires touristiques.

5.6 Implications

Malgré le fait que plusieurs des hypothèses posées dans le cadre de ce travail n'ont pas été confirmées étant donné l'absence de corrélation entre les variables, il est possible de tirer des constats intéressants pouvant servir aux questionnaires touristiques.

Outre le fait que l'optimisme, la résilience et l'humour ne semble avoir, dans la présente étude, aucune corrélation avec la satisfaction au travail, cette variable demeure importante pour les questionnaires touristiques. En effet, la satisfaction au travail amène une série d'éléments positifs pour les gestionnaires. D'un côté, il y a les effets positifs de la satisfaction sur la clientèle. Des employés satisfaits ont plus de chance de créer des clients satisfaits (Malhorta et Munkherjee, 2004) qui seront plus loyaux envers l'entreprise (Woo Gon *et al.*, 2004). De l'autre côté, la satisfaction des employés a un effet positif sur l'entreprise. Cet effet se traduit par des employés plus coopératifs,

utiles, respectueux et prévenants (Wilson et Frimpong, 2004), qui ont moins de chance de quitter leur emploi (Spector, 1985). Finalement, plus les entreprises ont des employés satisfaits, moins il y a de problèmes ou de tensions sur les lieux de travail (Woo Gon *et al.*, 2004).

C'est dans cette optique qu'il est intéressant pour les gestionnaires d'identifier les antécédents de la satisfaction au travail. Churchill *et al.* (1974) ont mentionné que la satisfaction peut provenir de plusieurs éléments, tels l'environnement de travail, la situation d'emploi, la paie, les possibilités d'avancement et de promotions, les émotions liées au travail, les tâches demandées et les relations de travail. Pour les employeurs, il devient important de connaître les éléments qui peuvent avoir un impact sur la satisfaction.

La perception du soutien organisationnel est un élément primordial au sein d'une organisation étant donné son influence sur la satisfaction au travail. Les résultats dans la présente recherche démontrent que le soutien organisationnel semble avoir une influence certaine sur la satisfaction au travail. Pour les gestionnaires touristiques, il est donc important de prendre en compte le soutien qu'ils fournissent aux employés et la façon dont ceux-ci le perçoivent. Plus une entreprise montre un soutien important pour leurs employés, plus ils vont avoir des employés satisfaits. La satisfaction au travail joue pour beaucoup sur l'intention de quitter un emploi (Churchill *et al.*, 1974; Spector, 1985; Karatepe *et al.*, 2006), un élément important pour les gestionnaires d'entreprise. Considérant le taux de roulement élevé des employés dans les entreprises de service et la difficulté que celles-ci ont à recruter des employés compétents pour pourvoir leurs postes, le fait que la perception du soutien organisationnel influence grandement la satisfaction est une donnée importante pour les gestionnaires.

Cependant, les résultats de la corrélation entre le soutien organisationnel et la performance ont montré une corrélation négative. D'un côté, plus la perception du

soutien organisationnel est élevée, plus la satisfaction est grande, alors que de l'autre côté, plus la perception du soutien organisationnel est élevée, moins la performance est grande. Les gestionnaires gagnent plus en satisfaction de leur employé qu'ils n'en perdent en performance. Considérant les éléments positifs amenés par la satisfaction au travail des employés dans une entreprise de service, la faible diminution de la performance est regagnée par les effets positifs d'une plus grande satisfaction.

Parmi l'optimisme, la résilience et l'humour, aucune n'a montré de corrélation avec la satisfaction ou la performance. Par contre, chacune des variables a des retombées positives pour la personne qui les expérimente. Pour les gestionnaires touristiques, il pourrait être intéressant de connaître concrètement quels sont les effets positifs de ces variables sur les lieux du travail.

Finalement, les données de ce mémoire ont montré que la perception du soutien organisationnel pour le personnel en contact est importante dans la satisfaction au travail. Bien que la satisfaction n'ait aucun impact sur la performance, elle a des retombées favorables sur une série d'éléments positifs liés au travail.

D'un point de vue théorique, ce mémoire propose des précisions sur ce qui se trouve dans la littérature scientifique. Plusieurs des résultats obtenus n'ont pas permis de confirmer ce qui se trouve dans la littérature. Alors que des corrélations positives étaient attendues entre les variables, ce mémoire a montré une absence de corrélation avec la majorité des variables indépendantes et dépendantes. La corrélation négative entre le soutien organisationnel et la performance va également à l'encontre du constat intuitif. Les résultats sont à la fois surprenants et intéressants. Ils permettent une réflexion et une discussion sur les relations entre les variables. Ils permettent d'alimenter des échanges, tout en amenant un certain éclairage sur les relations entre l'optimisme, la résilience, l'humour, le soutien organisationnel et la satisfaction au travail ainsi que la performance.

5.7 Ce qu'il faut retenir

Cette section permet d'identifier les éléments clés à retenir en fonction des résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire. Les analyses ont montré qu'il y a :

- Une absence de corrélation entre la satisfaction au travail et la performance.
- Une absence de corrélation entre l'optimisme et la satisfaction ainsi que la performance.
- Une absence de corrélation entre la résilience et la satisfaction ainsi que la performance.
- Une absence de corrélation entre l'humour et la satisfaction ainsi que la performance.
- Une corrélation positive de grande taille entre la perception du soutien organisationnel et la satisfaction au travail.
 - Pour les gestionnaires une augmentation de la satisfaction signifie des clients plus satisfaits, une diminution du taux de roulement, une meilleure cohésion de groupe, un environnement de travail plus sain et de meilleures relations au travail.
- Une faible corrélation négative entre la perception du soutien organisationnel et la performance au travail.
 - Joue pour une faible proportion de la variation de la performance.
 - Les bénéfices liés à la satisfaction sont plus grands que la faible proportion de performance perdue.

Sachant que la perception du soutien organisationnel a une influence positive sur la satisfaction au travail, il est important que les gestionnaires identifient des éléments qui améliorent cette perception. Eisenberger *et al.* (1986) mentionnent que la perception du soutien organisationnel peut être améliorée grâce à des récompenses, qui peuvent se traduire en une augmentation de salaire, un meilleur poste, une amélioration dans

les conditions de travail ou même la possibilité d'influencer la marche à suivre de l'entreprise. Bell et Menguc (2002) suggèrent d'améliorer le soutien par le biais de l'environnement de travail. Ils mentionnent que lorsqu'une entreprise est présente et s'implique dans l'environnement de travail, les employés perçoivent un meilleur soutien. Plus concrètement, cela signifie plus de formations offertes aux employés, un soutien offert par les superviseurs immédiats, un climat qui promeut la participation de tous pour le succès de l'entreprise, la valorisation de l'importance des employés dans l'entreprise et donner de l'autonomie aux employés dans l'exécution de leurs tâches.

Considérant les bienfaits de la satisfaction sur plusieurs éléments, les gestionnaires touristiques devraient assumer que les employés perdent un peu de productivité. Les différentes retombées positives de la satisfaction compensent la faible diminution de la productivité. Dans cette optique, il devient pertinent pour les gestionnaires de poursuivre des études afin de comprendre et d'identifier quels éléments peuvent avoir un effet positif sur la performance. En trouvant des éléments qui agissent positivement sur la performance, il serait possible de pallier le faible impact négatif de la perception du soutien organisationnel. Le prochain chapitre traite des limites de l'étude et propose des avenues de recherches.

CONCLUSION

Ce chapitre vise à faire ressortir une vision plus critique de l'étude en traitant des limites de celle-ci. Puis, il se termine avec la présentation d'avenues de recherches concernant le personnel en contact en situation de service.

6.1 Les limites de la recherche

Les limites énoncées dans cette section permettent d'avoir un regard plus objectif sur les résultats obtenus. Elles peuvent servir de guide pour de futures études afin de les bonifier et de ne pas avoir les mêmes inconvénients. Au total, cinq limites sont attribuables au questionnaire employé. Elles sont dû à l'âge des répondants, la composition du questionnaire, la similitude de certains énoncés, la formulation scientifique et la nature des énoncés. Une limite est attribuable au questionnaire destiné aux gestionnaires, une autre sur le support et une dernière sur le climat de travail.

La première limite est l'âge des répondants en fonction de la nature de certains énoncés. Les répondants étaient tous des adolescents ou de jeunes adultes, c'est-à-dire que moins d'un employé sur cinq était âgé de 20 ans ou plus. La nature de certains énoncés demandait aux répondants de se questionner sur leurs mécanismes internes, faisant en sorte que ceux-ci devaient bien se connaître et être en mesure d'évaluer la façon dont ils réagissent à différents types de situations. Considérant leur jeune âge, ils sont encore en train de se découvrir et d'en apprendre sur eux-mêmes, ce qui fait qu'il leur était difficile d'évaluer leurs perceptions personnelles. Certains énoncés, liés au concept de l'optimisme, de la résilience et de l'humour demandaient une bonne connaissance de soi, ce qui peut être difficile à évaluer pour quelqu'un qui n'a pas vécu beaucoup de situations difficiles ou d'événements stressants. Comme Coutu (2002) l'a mentionné,

une personne ne peut pas savoir la façon dont elle réagira face à des événements difficiles ou stressants sans que celle-ci y soit confrontée. Il pourrait être intéressant de refaire cette étude avec du personnel en contact plus âgés afin de voir si l'âge est un facteur qui a une influence sur certaines variables.

Deux autres limites, au présent mémoire, sont que les qualités psychométriques du questionnaire n'ont pas été réellement validées et aussi la composition même du questionnaire. Il est important de considérer que le questionnaire est composé de 87 énoncés où les répondants devaient répondre sur une échelle de 1 à 7 ou de 1 à 5. Le fait d'avoir la même échelle tout au long du questionnaire peut sembler répétitif, ce qui peut faire en sorte que les répondants accordent moins d'attention aux énoncés et répondent plus rapidement en réfléchissant moins sur eux. Une façon de réduire ce biais aurait pu être l'emploi de différentes versions du questionnaire où l'ordre des questions aurait été modifiée.

Certains des énoncés abordaient parfois des thèmes semblables, ce qui peut également avoir eu un impact sur la concentration des répondants et sur le fait que les nuances sont plus difficiles à voir et à comprendre. Plusieurs questions pouvaient sembler répétitives pour une personne qui ne regarde pas le questionnaire avec un œil scientifique, il aurait été intéressant d'ajouter des explications ou des mises en garde afin que le répondant demeure attentif aux particularités de chaque énoncé. Il faut tout de fois noter que les échelles ont été éprouvées et mérites d'être utilisées.

Comme les énoncés sont tirés de la littérature scientifique, leur tournure de phrase peut sembler assez lourde pour certaines personnes. Dans une future étude, il pourrait être considéré de limiter le nombre de variables dans le questionnaire ou d'entrecouper avec différents types de questions afin que les répondants ne tombent pas dans la lassitude.

Il existe une dernière limite concernant la nature des énoncés, comme Veal (2006 :100) le mentionne, les réponses obtenues varient en fonction de la façon dont les répondants perçoivent leurs comportements, leurs attitudes et leurs intentions face à leur travail et à l'étude ainsi que l'intention qu'ils ont de répondre honnêtement.

En ce qui concerne le questionnaire destiné aux gestionnaires. En compilant les réponses, il a été observé que certains gestionnaires étaient plus sévères que d'autres. En effet, pour certains gestionnaires, les évaluations contenaient beaucoup de bonnes notes, pour d'autres, les notes étaient partagées alors que d'autres étaient apparemment plus exigeants. Les données auraient été plus fiables si tous les employés avaient été évalués par le même gestionnaire. Cependant dans le présent cas, il était impossible de le faire, vu le nombre d'employés et la forme de l'évaluation qui est réalisée par domaine d'activité stratégique. Dans une future recherche, il serait intéressant de faire l'étude avec un groupe d'employés qui sont tous évalués par le même gestionnaire, car cela permettrait d'avoir une meilleure uniformité dans les données recueillies.

Comme le questionnaire était en version papier, il est facile de volontairement ou involontairement sauter une question ou une page. Lorsqu'un questionnaire est conçu pour être répondu sur un ordinateur, il est facile de le programmer et d'empêcher de poursuivre le questionnaire si une question est non répondue. De plus, certains employés ont mis des réponses autres que celles proposées dans le questionnaire, soit en inscrivant des .5 ou encore en encerclant deux chiffres ou plus. C'est le type de biais qui peut être éliminé lorsque le questionnaire est rempli électroniquement. Cependant, pour une question de logistique, cette méthode n'a pas été sélectionnée.

Finalement, l'été où la collecte de données a été réalisée a connu un achalandage moins important que ce qui avait été prévu. Les gestionnaires ont dû ajuster le nombre d'employés en fonction du nombre de visiteurs. Cette révision a fait en sorte que plusieurs employés ont perdu leur emploi. Un tel climat peut avoir eu une influence sur

les réponses données à certains énoncés, c'est-à-dire qu'il aurait pu y avoir une influence sur la satisfaction au travail ou la perception du soutien organisationnel étant donné les mises à pied non prévues. Ainsi que sur la performance, autant chez les employés qui ont plus performé par crainte de perdre leur emploi que d'autres qui auraient moins performé, en réponse à la perte d'emploi de collègues et peut-être d'amis.

Les limites énoncées pour la présente étude permettent de regarder les résultats obtenus d'un œil critique sans pour autant les remettre en question. Elles peuvent néanmoins guider de futures études sur le sujet. La prochaine section traite d'avenues de recherche.

6.2 Les avenues de recherche

Cette section met en lumière des avenues de recherche qui ont été soulevées grâce à l'étude réalisée, que ce soit sur des sujets connexes ou sur l'approfondissement de certains éléments.

Dans le cadre de ce mémoire, plusieurs des variables utilisées n'ont montré aucune corrélation. Dans de futures études, il pourrait être intéressant d'étudier d'autres types de relations, comme des effets médiateurs et modérateurs. Par exemple, en étudiant l'effet que la résilience pourrait avoir sur l'adaptation puis l'effet de celle-ci sur la satisfaction. Plusieurs auteurs (Masten, 2001; Masten et Reed, 2002; Masten et Obradovic, 2006; Luthans 2007; Luthans *et al.*, 2008a) ont exprimé que la résilience est étroitement reliée à l'adaptation et au processus d'adaptation. Il serait intéressant de voir la corrélation entre les deux variables, pour ensuite voir s'il y a une influence sur la satisfaction ainsi que la performance.

L'humour pourrait également être étudié sous un autre angle d'approche. Certains auteurs (Romero et Cruthirds, 2006; Bergeron et Vachon, 2008; Decker, 1987; Ducan,

1984; Decker, 1987) ont mentionné que l'utilisation de l'humour par les gestionnaires pourrait avoir des bénéfices sur les relations de travail et sur les employés, autant, sur une gestion plus efficace du personnel (Romero et Cruthirds, 2006), une augmentation de la cohésion sociale (Ducan, 1984), une plus grande performance et satisfaction (Decker, 1987), une meilleure communication (Crawford, 1994) et un meilleur environnement de travail (Bergeron et Vachon, 2008). Dans cet optique, il serait intéressant de mener une étude qui s'intéressent à l'effet de l'utilisation de l'humour par les gestionnaires et l'effet sur le personnel en contact.

Il pourrait également être intéressant d'étudier l'effet de l'utilisation de l'humour par le personnel en contact sur les visiteurs. Lussier *et al.* (2017) ont mentionné que lorsque les employés utilisent un humour positif avec les clients, ceux-ci ont plus l'impression que les employés ont en tête leur bien-être. Bergeron et Vachon (2008) vont dans le même sens et expliquent que lorsque le personnel en contact utilise l'humour avec les clients la relation entre eux se voit améliorée. Une bonne relation avec les clients est primordiale pour une entreprise touristique, puisque celles-ci évoluent dans un milieu très compétitif.

Il aurait été également intéressant de se pencher sur le travail émotionnel. Les émotions projetées par le personnel en contact jouent un rôle clé dans la satisfaction de la clientèle, qui elle, joue un rôle clé dans la réussite d'une entreprise touristique. Les émotions des membres du personnel en contact sont importantes pour plusieurs raisons, que ce soit parce que l'évaluation d'un service est difficile pour la personne qui le reçoit, à cause de la simultanéité de production et de consommation du service ou l'impact que les émotions projetées peuvent avoir sur les clients. C'est dans ce contexte que le concept du travail émotionnel pourrait être intéressant pour une prochaine étude qui se penche sur le service à la clientèle. Le travail émotionnel est un concept qui est d'autant plus intéressant dans le domaine du tourisme, puisque souvent, le personnel en contact doit afficher des émotions comme l'enthousiasme, la gentillesse, la

convivialité et la gaieté, malgré les émotions qu'ils peuvent vivre ou ressentir (Pizam, 2004; Wong et Wang, 2009). En plus de devoir fournir un service à la clientèle de grande qualité étant donné la compétitivité entre les entreprises touristiques. Le travail émotionnel est caractérisé par le fait que le personnel en contact fournit de grands efforts pour bien performer tout en affichant les bonnes émotions (Shani *et al.*, 2014 :151). Certains types de personnes sont plus propices à être en mesure d'effectuer du travail émotionnel, les rendant plus aptes à être de bons membres du personnel en contact, qui subissent moins les contrecoups d'un tel travail (Wong et Wang, 2009 :257). Pour les gestionnaires, le fait de mesurer les capacités en travail émotionnel des employés permet de comprendre comment le travail affecte le bien-être des employés, la façon dont ils gèrent le travail émotionnel en révèle beaucoup sur la performance des employés. Le fait de mesurer le travail émotionnel permet d'identifier de bons candidats à l'embauche, des gens qui sont plus susceptibles de s'engager et de mettre de l'effort émotionnel. Finalement, la façon dont les employés expriment leurs émotions permet de mesurer la perception des clients sur la qualité du service (Chu et Murrmann, 2006 :1189).

Une autre avenue de recherche intéressante est l'approche générationnelle. En effet, une nouvelle génération fait de plus en plus son arrivée sur le marché du travail, elle est nommée la génération Z. Chaque génération a ses propres caractéristiques. Les gestionnaires touristiques doivent les identifier. Les valeurs de travail sont fortement influencées par les expériences générationnelles (Smola et Sutton, 2002). Le fait de comprendre et connaître les différentes générations permet de mettre en valeur leurs points forts, de travailler sur leurs points faibles, tout en rendant le lieu de travail plus attirant et motivant. En adaptant les actions et les gestes qu'ils posent en fonction des besoins des employés, les entreprises montrent qu'elles soutiennent et qu'elles ont à cœur le bien-être de leurs employés. Comme les résultats l'ont montré, la perception du soutien organisationnel a une forte influence positive sur la satisfaction au travail. De plus, le fait de poser des actions en fonction des besoins, des valeurs, des forces et

des faiblesses des employés peut avoir un impact positif sur la performance, puisqu'ils sont adaptés aux employés.

6.3 Ce qu'il faut retenir

En résumé, cette recherche a permis d'identifier la perception du soutien organisationnel comme élément ayant une forte influence sur la satisfaction au travail. Elle a également permis d'identifier que le soutien organisationnel a un effet sur la performance. Quant aux autres concepts à l'étude, ils n'ont montré aucune corrélation avec la satisfaction ou la performance. Toutefois, la revue de littérature a fait ressortir qu'ils pourraient agir positivement sur d'autres éléments, ce qui pourrait être vérifié dans de futures recherches visant à outiller celles et ceux qui gèrent du personnel en contact dans cette industrie de service qu'est le tourisme.

ANNEXE A

LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT EMPLOYÉ



Formulaire de consentement : Étude sur le capital de psychologie positive

Chercheur responsable : Marc-Antoine Vachon, co-titulaire de la Chaire de tourisme Transat et professeur au département de marketing, ESG UQAM (École des Sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal)

Courriel : vachon.marc-antoine@uqam.ca

Téléphone : 514-987-3000 poste 4378

Équipe de recherche :

- Bruno Lussier, professeur au département de marketing, HEC Montréal
- Corinne A. Novell, professeure au département des Sciences du consommateur, Purdue University (Indiana, USA)
- Camille Roy-Dumesnil : étudiante à la maîtrise en développement du tourisme à l'ESG UQAM

Objectifs du projet

Vous êtes invité à prendre part à cette recherche qui vise à connaître les **éléments qui peuvent influencer le fait de de se sentir bien au travail, d'être positif et de se sentir bien outillé pour faire son travail**. Ces éléments forment ce qu'on appelle le capital de psychologie positive. Nous cherchons à savoir ce qui contribue à l'améliorer et à en connaître les bénéfices comme le fait de se sentir heureux au travail, de se sentir apprécié, de mieux servir les clients, d'ajouter de la valeur à l'expérience ou de recommander l'employeur. Notre équipe de recherche provient de **trois universités (ESG UQAM, HEC, Purdue University)**.

Nature de la participation

Vous êtes invité à compléter un questionnaire papier portant sur votre perception face à votre travail et comment vous vous sentez par rapport à certains éléments qui y sont liés. D'une **durée moyenne de 12 minutes**, le questionnaire doit être rempli durant les heures de travail. Vous disposez de **20 minutes pour remplir le questionnaire au meilleur de votre connaissance**. **Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse**. Une première collecte se déroule en début de saison, et une seconde s'effectue à la fin de saison – ou juste avant votre départ du Parc Safari pour cette année.

Avantages et risques

Votre participation à la recherche permettra d'identifier les conditions gagnantes pour que les employés en contact avec la clientèle soient plus heureux au travail, qu'ils puissent se réaliser, bref de **développer un milieu de travail plus stimulant**. Vos réponses permettront aussi la **réalisation d'un mémoire de maîtrise**. À notre connaissance, il n'y a aucun risque lié à votre participation à la présente recherche.

Confidentialité

Les renseignements recueillis sont confidentiels. Un code vous sera attribué afin de lier votre participation de début de saison à celle de fin de saison. La liste de code ne sera disponible qu'au chercheur responsable (Marc-Antoine Vachon) et à l'étudiante à la maîtrise (Camille Roy-Dumesnil) et elle sera détruite à la fin de la collecte. Seuls les chercheurs associés au projet auront ensuite accès à la **base de données à accès limité qui aura été anonymisée**.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer sans contrainte ou pression extérieure. Vous acceptez que les chercheurs utilisent les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée. Vous êtes avisé que les formulaires de consentement et les questionnaires seront conservés séparément. Vous êtes libre d'arrêter de répondre aux questions, de remettre un questionnaire vierge ou rempli partiellement, ou encore de demander le retrait des données collectées jusqu'au 15 décembre 2016, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Pour le retrait des données, il suffit de contacter le responsable du projet, Marc-Antoine Vachon. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Responsabilités

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, les commanditaires et les institutions impliquées de leurs obligations civiles et professionnelles.

Des questions sur la recherche ou vos droits ?

Vous pouvez contacter le chercheur responsable du projet, Marc-Antoine Vachon, par courriel (vachon.marc-antoine@uqam.ca) ou au (514) 987-3000 poste 4378.

En cas de problème, le comité éthique de l'UQAM tient à vous communiquer les informations suivantes :

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité au numéro 987-3000 poste 7753 ou par courriel à

l'adresse : cierreh@uqam.ca. Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel: ombudsman@uqam.ca; Téléphone: (514) 987-3151. Si vous ressentez un inconfort en complétant ce questionnaire et sentez que vous avez besoin de soutien, contactez le Centre de services psychologiques de l'UQAM au (514) 987-0253.

Recherches ultérieures

Les données seront rendues anonymes et conservées indéfiniment. Elles pourront être utilisées par les membres actuels et futurs de l'équipe de recherche, le responsable étant imputable. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

- J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche
- Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de cette recherche et à la rédaction du mémoire de Camille Roy-Dumesnil. Nous tenons à vous remercier. Si vous souhaitez obtenir un **résumé présentant les principaux résultats**, indiquez votre courriel sur la ligne suivante :

Votre courriel (si le résumé vous intéresse) : _____

Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. En cas de refus, je recevrai néanmoins une enveloppe lors de la deuxième collecte, identique aux autres, sauf qu'à l'intérieur, il y aura un message témoignant de la réception de mon refus. Je pourrai ensuite retourner cette enveloppe tout comme la procédure habituelle le prévoit.

Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Votre signature : _____ Date : _____

Votre nom (lettres moulées) : _____

Déclaration du chercheur principal

Je, Marc-Antoine Vachon, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.



Date : 8 juin 2016

Marc-Antoine Vachon, Ph.D.

Co-titulaire de la Chaire de tourisme Transat, Professeur au département de marketing, ESG UQAM

vachon.marc-antoine@uqam.ca; 514-987-3000 poste 4378

ANNEXE B

LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT GESTIONNAIRE



Formulaire de consentement : Étude sur le capital de psychologie positive (gestionnaire)

Chercheur responsable : Marc-Antoine Vachon, co-titulaire de la Chaire de tourisme Transat et professeur au département de marketing, ESG UQAM (École des Sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal)

Courriel : vachon.marc-antoine@uqam.ca

Téléphone : 514-987-3000 poste 4378

Équipe de recherche :

- Bruno Lussier, professeur au département de marketing, HEC Montréal
- Corinne A. Novell, professeure au département des Sciences du consommateur, Purdue University (Indiana, USA)
- Camille Roy-Dumesnil : étudiante à la maîtrise en développement du tourisme à l'ESG UQAM

Objectifs du projet

Vous êtes invité à prendre part à cette recherche qui vise à connaître les **éléments qui peuvent influencer le fait de de se sentir bien au travail, d'être positif et de se sentir bien outillé pour faire son travail**. Ces éléments forment ce qu'on appelle le capital de psychologie positive. Nous cherchons à savoir ce qui contribue à l'améliorer et à en connaître les bénéfices comme le fait de se sentir heureux au travail, de se sentir apprécié, de mieux servir les clients, d'ajouter de la valeur à l'expérience ou de recommander l'employeur. Notre équipe de recherche provient de **trois universités (ESG UQAM, HEC, Purdue University)**.

Nature de la participation

Vous êtes appelé à compléter **un questionnaire papier pour chacun des employés sous votre responsabilité** portant sur votre perception face à son attitude et à son comportement. D'une **durée moyenne de 3 minutes**, le questionnaire doit être rempli à la même période où l'employé sera invité à participer à cette étude. Une première collecte se déroule en début de saison, et une seconde s'effectue à la fin de saison – ou juste avant le départ de l'employé pour cette année.

Avantages et risques

Votre participation à la recherche permettra d'identifier les conditions gagnantes pour que les employés en contact avec les invités soient plus heureux au travail, qu'ils puissent se réaliser, bref de **développer un milieu de travail plus stimulant**. Vos réponses permettront aussi la **réalisation d'un mémoire de maîtrise**. À notre connaissance, il n'y a aucun risque lié à votre participation à la présente recherche.

Confidentialité

Les renseignements recueillis sont confidentiels. Un code sera attribué à chaque employé afin de lier l'évaluation de début de saison à celle de fin de saison. La liste de code ne sera disponible qu'au chercheur responsable (Marc-Antoine Vachon) et à l'étudiante à la maîtrise (Camille Roy-Dumesnil) et elle sera détruite à la fin de la collecte. Seuls les chercheurs associés au projet auront ensuite accès à la **base de données à accès limité qui aura été anonymisée**.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer sans contrainte ou pression extérieure. Vous acceptez que les chercheurs utilisent les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée. Vous êtes avisé que les formulaires de consentement et les questionnaires seront conservés séparément. Vous pouvez demander le retrait des données collectées jusqu'au 15 décembre 2016, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Pour le retrait des données, il suffit de contacter le responsable du projet, Marc-Antoine Vachon. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Responsabilités

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, les commanditaires et les institutions impliquées de leurs obligations civiles et professionnelles.

Des questions sur la recherche ou vos droits ?

Vous pouvez contacter le chercheur responsable du projet, Marc-Antoine Vachon, par courriel (vachon.marc-antoine@uqam.ca) ou au (514) 987-3000 poste 4378.

En cas de problème, le comité éthique de l'UQAM tient à vous communiquer les informations suivantes :

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité au numéro 987-3000 poste 7753 ou par courriel à l'adresse : [ciereh@uqam.ca](mailto:cierreh@uqam.ca). Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez

des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel: ombudsman@uqam.ca; Téléphone: (514) 987-3151. Si vous ressentez un inconfort en complétant ce questionnaire et sentez que vous avez besoin de soutien, contactez le Centre de services psychologiques de l'UQAM au (514) 987-0253.

Recherches ultérieures

Les données seront rendues anonymes et conservées indéfiniment. Elles pourront être utilisées par les membres actuels et futurs de l'équipe de recherche, le responsable étant imputable. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

- J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche
 Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de cette recherche et à la rédaction du mémoire de Camille Roy-Dumesnil. Nous tenons à vous remercier. Si vous souhaitez obtenir un **résumé présentant les principaux résultats**, indiquez votre courriel sur la ligne suivante :

Votre courriel (si le résumé vous intéresse) : _____

Consentement

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Votre signature : _____

Votre nom (lettres moulées) : _____

Date : _____

Déclaration du chercheur principal

Je, Marc-Antoine Vachon, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.



Date : 8 juin 2016

Marc-Antoine Vachon, Ph.D.

Co-titulaire de la Chaire de tourisme Transat, Professeur au département de marketing, ESG UQAM

vachon.marc-antoine@uqam.ca; 514-987-3000 poste 4378

ANNEXE C

LE QUESTIONNAIRE EMPLOYÉ

LE CAPITAL DE PSYCHOLOGIE POSITIVE DU PERSONNEL EN CONTACT D'UN PARC THÉMATIQUE



1. Quel pourcentage de vos activités de travail typiques/journalières entre dans les catégories suivantes? **Inscrivez le chiffre sur la ligne**, l'addition des pourcentages doit totaliser 100.

_____ Interaction directe avec des clients (ex. fournir de l'information sur le parc d'amusement aux clients, saluer les clients et leur souhaiter la bienvenue, etc.)

_____ Autres (ex. toutes les tâches sans contact direct avec les clients comme la cuisine, le ménage, la maintenance, l'administration, etc.)

2. Être un bon représentant au service à la clientèle requiert d'être doué quant à plusieurs aspects. Par exemple, un bon représentant au service à la clientèle est patient, attentif, utilise une communication claire, a une bonne connaissance des produits et services, organise bien son temps, comprend les clients, gère les imprévus, est convaincant et est capable de clore la vente. Toutes ces habiletés mènent à un succès général dans le service à la clientèle.

Veillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants en ce qui concerne **vos croyances quant aux habiletés d'une personne** dans le service à la clientèle. **Encerclez le chiffre approprié**, sur une échelle de 1 à 7 où 1= fortement en désaccord 7= fortement en accord

	Désaccord	Accord
a. En ce qui a trait à être bon en service à la clientèle, vous avez une certaine habileté et vous ne pouvez pas faire grand-chose pour la changer.	1	2 3 4 5 6 7
b. Votre habileté à être un bon représentant au service à la clientèle est quelque chose qui ne se change pas vraiment.	1	2 3 4 5 6 7
c. Vous pouvez développer de nouvelles compétences, mais vous ne pouvez changer votre habileté à avoir du succès dans le service à la clientèle.	1	2 3 4 5 6 7
d. En ce qui touche les aptitudes dans le service à la clientèle soit " tu l'as", soit " tu ne l'as pas".	1	2 3 4 5 6 7
e. Avoir du succès comme représentant au service à la clientèle vient naturellement, ce n'est pas quelque chose qu'on apprend.	1	2 3 4 5 6 7
f. Être un bon représentant au service à la clientèle est quelque chose d'inné et non le résultat d'efforts.	1	2 3 4 5 6 7
g. Le meilleur représentant au service à la clientèle a) possède un talent naturel ou b) a travaillé très fort.	a	b
h. Vous avez un certain niveau d'intelligence et vous ne pouvez pas faire grand-chose pour le changer.	1	2 3 4 5 6 7
i. Votre intelligence est quelque chose qui vous appartient et que vous ne pouvez pas vraiment changer.	1	2 3 4 5 6 7

j. Vous pouvez apprendre de nouvelles choses, mais vous ne pouvez pas vraiment changer votre intelligence. 1 2 3 4 5 6 7

3. **Perceptions personnelles** - En encerclant le chiffre approprié, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants, sur une échelle de 1 à 7 où 1= fortement en désaccord 7= fortement en accord

- | | Désaccord | Accord |
|---|---------------|---------------|
| | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| a. Lors de périodes difficiles, je reste généralement positif. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. Je suis une personne optimiste. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| c. Je m'attends souvent à ce que les choses aillent de la façon que je veux. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| d. En général, je m'attends à ce que plus de bonnes choses m'arrivent que de mauvaises. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| e. J'ai tendance à me ressaisir rapidement après des périodes difficiles | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| f. Ça ne me prend pas beaucoup de temps à récupérer d'un événement stressant. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| g. Je passe généralement à travers les périodes difficiles sans trop de peine. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| h. Je récupère rapidement à la suite de situations difficiles. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| i. Globalement, je suis confiant de mon habileté à bien performer dans le cadre de mon travail. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| j. Je sens que j'ai les capacités pour performer avec succès dans le cadre de mon travail. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| k. Je suis bon pour satisfaire les besoins des clients. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| l. Il est facile pour moi de faire valoir mon point de vue aux clients. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| m. Je suis une personne drôle. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| n. Je raconte quelques blagues et ça fait rire mes clients. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| o. J'utilise des histoires amusantes pour désamorcer les conflits. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| p. J'utilise l'humour pour atténuer les situations stressantes. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |

4. **Orientation** Désaccord Accord

- | | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
|---|---------------|---------------|
| a. Au travail, je suis prêt à accepter une tâche exigeante qui me permet d'en apprendre beaucoup. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. Je cherche souvent les opportunités de développer de nouveaux talents et de nouvelles connaissances. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| c. J'aime les défis et les tâches difficiles au travail me permettant de développer de nouvelles compétences. | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| d. Pour moi, le développement de mes habiletés est assez important pour que je prenne des risques. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| e. Je préfère travailler dans des situations qui requièrent un haut niveau d'habiletés et de talents. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f. Je suis soucieux de montrer que je peux performer mieux que mes collègues. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| g. J'essaie de comprendre ce que ça prend pour prouver aux autres mon habileté au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| h. J'apprécie quand les autres au travail sont conscients de mon rendement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| i. Je préfère travailler sur des projets où je peux démontrer mes habiletés aux autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| j. J'aimerais plutôt éviter de prendre une nouvelle tâche s'il y a un risque que je paraisse incompetent devant les autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| k. Éviter de démontrer de faibles habiletés est plus important pour moi que de développer une nouvelle compétence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| l. Je suis préoccupé à l'idée de prendre une tâche au travail pour laquelle mes performances révéleraient que j'ai peu d'habiletés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| m. Je préfère éviter les situations de travail où je pourrais performer faiblement. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| n. Je préfère éviter de demander quelque chose qui pourrait paraître stupide auprès des autres. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

5. Expertise

- | | Désaccord | | | Accord | | | |
|--|-----------|---|---|--------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| a. J'ai de bonnes connaissances en ce qui concerne mon travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| b. Je connais très bien ma gamme de produits/services. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| c. Je suis très compétent. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| d. Je trouve difficile d'adapter mon style d'interaction à certains clients. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| e. Je suis confiant que je peux changer efficacement mon style d'interaction lorsque nécessaire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f. J'utilise différentes approches avec la plupart des clients. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| g. J'essaie de comprendre comment un client diffère d'un autre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| h. Je fais en sorte que chaque client se sente unique. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| i. Je réponds très rapidement aux requêtes des clients. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| j. J'ai toujours en tête les meilleurs intérêts des clients. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| k. Ma priorité numéro un est toujours la fidélité de la clientèle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

6. Rôle et charge	Désaccord	Accord
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
a. J'ai une charge de travail excessive.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
b. Il n'y a pas suffisamment de personnel pour effectuer les tâches demandées.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
c. Mon emploi me demande de gérer un grand nombre de demandes conflictuelles.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
d. Je suis tenu de participer à un trop grand nombre de réunions.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
e. J'ai de la difficulté à atteindre les standards de performance.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
f. Je suis persuadé d'avoir suffisamment d'autorité dans ma position.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
g. Je connais mes responsabilités.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
h. Je sais exactement ce qu'on attend de moi.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
i. Mes buts et mes objectifs sont clairement définis.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
j. Quand mon gestionnaire souligne une défaillance dans mon travail, j'essaie de la corriger.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
k. Je trouve que la rétroaction de mon gestionnaire sur la manière d'améliorer mon travail est très utile.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
l. Je ne tiens pas compte des suggestions de mon gestionnaire sur la manière d'améliorer mon travail.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Bien-être	Désaccord	Accord
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
a. Cette organisation s'intéresse vraiment à mon bien-être.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
b. Cette organisation est prête à m'aider à performer dans mon travail au meilleur de mes capacités.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
c. Cette organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
d. Cette organisation se soucie de mes opinions.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
e. Je me sens drainé émotionnellement par mon travail.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
f. Je me sens drainé à la fin de ma journée de travail.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
g. Je me sens épuisé quand je me lève le matin et que je dois affronter une autre journée de travail.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
h. Je me sens épuisé suite à mon travail.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
i. Il est probable que je regarde activement pour un nouvel emploi cette année.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

- j. Je pense souvent à quitter mon emploi. 1 2 3 4 5 6 7
- k. Je vais probablement regarder pour un nouvel emploi dans la prochaine année. 1 2 3 4 5 6 7
- l. Je cherche actuellement un nouvel emploi. 1 2 3 4 5 6 7

8. Satisfaction et engagement

Désaccord Accord

- a. Mon emploi me donne un sentiment d'accomplissement. 1 2 3 4 5 6 7
- b. Mon emploi est passionnant. 1 2 3 4 5 6 7
- c. Mon emploi est satisfaisant. 1 2 3 4 5 6 7
- d. Je fais vraiment quelque chose qui est digne d'intérêt dans mon emploi. 1 2 3 4 5 6 7
- e. Je suis fier de dire aux autres que je fais partie du Parc Safari. 1 2 3 4 5 6 7
- f. Je parle du Parc Safari à mes amis comme d'une excellente organisation pour laquelle travailler. 1 2 3 4 5 6 7
- g. J'ai un sentiment d'appartenance envers le Parc Safari plutôt que de me sentir seulement comme un employé. 1 2 3 4 5 6 7

9. **Auto-évaluation** - En encerclant le chiffre approprié, indiquez l'évaluation que vous feriez de vous-même sur une échelle de 1 à 5 où 1= faible 5= excellent

Faible

Excellent

- a. Attitude générale au travail. 1 2 3 4 5
- b. Efficacité dans la résolution de problèmes. 1 2 3 4 5
- c. Qualité globale du service. 1 2 3 4 5

10. **Approche du Parc Safari** - En encerclant le chiffre approprié, indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants, sur une échelle de 1 à 7 où 1= fortement en désaccord 7= fortement en accord

Désaccord

Accord

- a. Je salue les clients 3 fois ou plus quotidiennement. 1 2 3 4 5 6 7
- b. Je m'accroupis toujours quand j'entame la conversation avec les enfants. 1 2 3 4 5 6 7
- c. Je demande souvent aux clients s'ils ont passé une belle journée. 1 2 3 4 5 6 7

11. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise (mois ou années)?

12. Au Parc Safari, êtes-vous un employé : ¹ permanent ou ² saisonnier

13. Dans quel service travaillez-vous principalement?

- ₁ Administration
- ₂ Billetterie/boutique
- ₃ Restauration
- ₄ Spectacle
- ₅ Jeux d'adresse
- ₆ Jeux aquatiques
- ₇ Entretien ménager
- ₈ Zoologie
- ₉ Autres, précisez _____

14. Votre profil :

a. Prénom et nom (un code vous sera attribué) :

b. Quelle est votre année de naissance? _____

c. Êtes-vous : un homme ¹ une femme ²

d. Quelle est la ville où vous demeurez présentement lorsque vous travaillez au Parc Safari?

e. Quel est le plus haut degré de diplomation que vous avez obtenu?

- ¹ Aucun diplôme
- ² Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent
- ³ Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers
- ⁴ Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire
- ⁵ Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat
- ⁶ Baccalauréat (ex. B.A., B.Sc., LL.B.)
- ⁷ Certificat ou diplôme universitaire supérieur au baccalauréat (ex. D.E.S.S.)
- ⁸ Maîtrise (ex. M.A., M.Sc., M.Ed.)
- ⁹ Diplôme en médecine, médecine dentaire, médecine vétérinaire ou optométrie (M.D., D.D.S., D.M.D., D.V.M., O.D.)
- ¹⁰ Doctorat (ex. Ph.D, D.Sc., D. Ed.)

Merci infiniment de votre collaboration !

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| i. Cet employé a à cœur les meilleurs intérêts du Parc Safari. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Cet employé se sent vraiment concerné par le succès du Parc Safari. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ponctualité/engagement

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| k. Cet employé arrive constamment en retard au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l. Cet employé est toujours prêt à travailler dès qu'il arrive. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m. Cet employé est toujours impliqué dans son travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n. Cet employé donne toujours une explication adéquate/suffisante lors d'une absence. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

17. **Performance** - En encerclant le chiffre approprié, effectuez votre évaluation des éléments suivants sur une échelle de 1 à 5 où 1= faible 5= excellent

- | | Faible | | | | | Excellent |
|--|--------|---|---|---|---|-----------|
| a. Attitude générale au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| b. Efficacité dans la résolution de problèmes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| c. Qualité globale du service. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| d. J'aimerais engager à nouveau cet employé l'année prochaine. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Merci infiniment de votre collaboration !

ANNEXE E

LE CERTIFICAT ÉTHIQUE



No du certificat : 2016_e_1227

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (décembre 2015).

Protocole de recherche

Chercheur(e) principal(e) : Marc-Antoine Vachon
Unité de rattachement : Département de marketing

Équipe de recherche :

Co-chercheurs : Bruno Lussier (HEC); Corinne A. Novell (Purdue University)

Étudiant(s) réalisant leurs projets de mémoire ou de thèse (incluant les thèses de spécialisation) dans le cadre du présent protocole de recherche : Camille Roy-Pumondil (maîtrise en développement du tourisme, UQAM)

Titre du protocole de recherche : *Antécédents et conséquences du capital de psychologie positive dans la prestation de service du personnel de contact d'un parc thématique*

Sources de financement (le cas échéant) : Parc Safari

Durée du projet : 2016-2017

Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIÉREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité. Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthacité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au 5 juillet 2017. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Eric Dion, Ph.D.
Professeur
Président

5 juillet 2016

Date d'émission initiale du certificat

¹ <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/modifications-apportees-a-un-projet-en-cours.html>

² <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/rapport-annuel-ou-final-de-suivi.html>

ANNEXE F

LE RENOUELEMENT DU CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQÀM
Université de Québec à Montréal

COMITÉ

Éthique, Intégrité et Qualité de la
Recherche et des Services

Le 29 mai 2017

Monsieur Marc-Antoine Vachon
Professeur
Département de marketing

Objet: Rapport de suivi éthique
Titre: *«Antécédents et conséquences du capital de psychologie positive dans la prestation de service du personnel de contact d'un parc thématique»*
No: 1237_e_2017, rapport 650
Statut: En cours

Monsieur,

En référence au projet de recherche susmentionné ayant reçu l'approbation initiale au plan de l'éthique de la recherche le 5 juillet 2016, le Comité institutionnel juge votre rapport d'avancement conforme aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (2015) et délivre le renouvellement de votre certificat d'éthique, valide jusqu'au 31 mai 2018.

Le présent rapport annuel d'avancement du projet ne rapporte aucun changement au sein de l'équipe de recherche universitaire.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité de communiquer au Comité institutionnel les modifications importantes¹ qui pourraient être apportées à votre projet en cours de réalisation. Concernant le prochain rapport de suivi éthique (renouvellement ou fin de projet), vous recevrez automatiquement un premier courriel de rappel trois mois avant la date d'échéance du certificat. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, à défaut de quoi, le certificat pourra être révoqué.

Le Comité institutionnel vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie de recevoir ses salutations les meilleures.

Le président,



Eric Dion, Ph.D.
Professeur

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres). Les demandes d'approbation de modifications afférentes à ce projet seront dorénavant traitées via le système eReviews.

RÉFÉRENCES

- Ai, Amy L.; Christopher Peterson; Terrence N. Tice; Steven F. Bolling et Harold G. Koenig. (2004). Faith-based and secular pathways to hope and optimism sub constructs in middle-aged and older cardiac patients. *Journal of Health Psychology*. Vol. 9. No. 3. pp. 435-450.
- Altinay, Levent; Alexandros Paraskevas et SooCheong (Shawn) Jang. (2008 r. 2016). *Planning research in hospitality and tourism*. (2ième édition). New York and London: Routledge Taylor and Francis group.
- Arash, Huseyin; Mustafa Daskin et Serdar Saydam. (2014). Polychronicity and intrinsic motivation as dispositional determinants on hotel frontline employees' job satisfaction: Do control variables make a difference?. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 109. pp. 1395-1405.
- Astakhova, Marina N. (2015). The curvilinear relationship between work passion and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*. Vol. 130. pp. 361-374.
- Avey James B.; Rebecca J. Reichard; Fred Luthans et Ketan H. Mhatre. (2011). Meta-Analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 22. No. 2. pp. 127-152.
- Babbie, Earl R. (2010). *The Basics of Social Research*. (5ième édition). États-Unis: Wadsworth Cengage Learning.
- Babin, Barry J. et James S. Boles. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*. Vol. 72. No. 1. pp. 57-75.
- Babin, Barry J. et James S. Boles. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential difference between men and women. *Journal of Marketing*. Vol. 62. No. 2. pp. 77-92.
- Bande, Belén; Pilar Fernandez-Ferrin; José A. Varela et Fernando Jaramillo. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*. Vol. 44. pp. 142-153.

- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Dans Stajkovic, Alexander D. et Fred Luthans. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Vol. 124. No. 2. pp. 240-261.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny. (1986). The mediator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51. No. 6. pp. 1173-1182.
- Barry, Claudine. (2012, 23 mai). Employés heureux : meilleure performance !. *Réseau de veille en tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2012/05/23/employes-heureux-meilleure-performance/>. Consulté le 16 avril 2016.
- Barry, Claudine. (2014, 14 octobre). À quoi servent les avis en ligne?. *Réseau de veille en tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2014/10/14/a-quoi-servent-les-avis-en-ligne/>. Consulté le 01 novembre 2017.
- Bateson, John E. G. (1985). Perceived Control and the Service Encounter. Dans Singh, Jagdip. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*. Vol. 64. No. 2. pp. 15-34.
- Bell, Simon J. et Bulent Menguc. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*. Vol. 78. pp. 131-146.
- Bendapudi, Neeli et Leonard L. Berry. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*. Vol. 73, No. 1. pp. 15-37.
- Bergeron, Jasmin et Marc-Antoine Vachon. (2008). The effects of humour usage by financial advisors in sales encounters. *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 26. No. 6. pp. 376-398.
- Bettencourt, L. A. et Brown, S. W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours. *Journal of Retailing*. Vol. 73. p. 39- 61.
- Bitner, Mary Jo; Bernard H. Booms et Mary Standfield Tetreault. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*. Vol. 54. pp. 71-84.
- Bizi, Smadar; Giora Keinan et Benjamin Beit-Hallahmi. (1988). Humor and coping with stress: A test under real-life conditions. *Personality and Individual Differences*. Vol. 9. No. 6. pp 951-956.

Blodgett, Jeffrey G.; Kirk L. Wakefield et James H. Barnes. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*. Vol. 9. No. 4. pp. 31-42.

Borman, Walter C. (2004). The concept of organizational citizenship. *American Psychologist*. Vol. 13. No. 6. pp. 238-241.

Borman, W. C., et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans Van Scotter, James R., Stephan J. Motowidlo et Thomas C. Cross. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No. 4. pp. 526-535.

Bowie, David et Jui Chi Chang. (2005). Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour. *Journal of Vacation Marketing*. Vol. 11. No. 4. pp. 303-322.

Bowling, Nathan A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 71. pp. 167-185.

Brown, Steven P. et Robert A. Peterson. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*. Vol. 30. pp. 63-77.

Brown, Steven P. et Thomas W. Leigh. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81. No. 4. pp. 358-368.

Bryant, Fred B. et Patrick R. Harisson. (2014). Measures of hope and optimism: Assessing positive expectations of the future dans G. Boyle, D. Saklofske et G. Matthews. *Measures of Personality and Social Psychological Constructs* (p. 47-73). London: Academic press.

Cambra-Fierro, J.; I. Melero-Polo et R. Vazquez-Carrasco. (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Revista Espanola de Investigacion de Marketing ESIC*. Vol.18. pp. 67-77.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., et Sager, C. E. (1993). A theory of performance. Avey James B.; Rebecca J. Reichard; Fred Luthans et Ketan H. Mhatre. (2011). Meta-Analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 22. No. 2. pp. 127-152.

- Carvalho Menezes De Lucena, V.A., Fernández Calvo, B., Hernández Martín, L., Ramos Campos, F., et Contador Castillo, I. (2006). Resiliencia y el modelo burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema*. Vol. 18. No. 4. pp. 791–796. Dans Bande, Belén; Pilar Fernandez-Ferrin; José A. Varela et Fernando Jaramillo. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*. Vol. 44. pp. 142-153.
- Carver, Charles S.; Michael F. Scheier et Suzanne C. Sgerstrom. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*. Vol. 30. pp. 879-889.
- Chevrier, François-G. (2005, 30 novembre). Mobiliser votre personnel pour surpasser les attentes de vos clients !. *Réseau de veille en tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2005/11/30/mobiliser-votre-personnel-pour-surpasser-les-attentes-de-vos-clients/>. Consulté le 16 avril 2016.
- Chu, Kay Hei-Lin et Suzanne K. Murrmann. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*. Vol. 27. pp. 1181-1191.
- Churchill, Gilbert A. JR; Neil M. Ford et Orville C. Walker. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*. Vol. 11. No. 3. pp. 254-260.
- Churchill, Gilbert A. JR; Neil M. Ford et Orville C. Walker (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*. Vol. 13. No. 4. pp. 323-332.
- Coleman, Venetta I. et Wlater C. Borman. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resources Management Review*. Vol. 10. No. 1. pp. 25-44.
- Coutu, Diane L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*. Vol. 80. No. 3. pp. 46–55.
- Crawford, C. B. (1994). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leader. *The Journal of Leadership Studies*. Vol. 1. No. 4. pp. 53-68.
- Crede, Marcus; Oleksandr S. Chernyshenko; Stephen Stark; Reeshad S. Dalal et Michael Bashur. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. Vol. 80. pp. 515-538.
- Coelho, Filipe; Mario Augusto et Luis Filipe Lages. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*. Vol. 87. pp. 31-45.

- Cropanzano, Russell et Marie S. Mitchell. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*. Vol. 31. No. 6. pp. 874-900.
- Crosby, Lawrence A.; Kenneth R. Evans et Deborah Cowles. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*. Vol. 54. pp. 68-81.
- Darbellay, Frédéric et Mathis Stock. (2012). Tourism as complex interdisciplinary research object. *Annals of Tourism Research*. Vol. 39. No. 1. pp. 441-458.
- Decker, Wayne H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality*. Vol. 15. No. 2. pp. 225-232.
- Dienhart, J.R., Gregoire, M.B., Downey, R.G., Knight, P.K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 11. No. 4. pp. 331-346. Dans Woo Gon, Kim; Jerold K. Leong et Yong-Ki Lee. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*. Vol. 24. pp. 171-193.
- Dolen W.V, J. Lemmink; K. Ruyter., et A. Jong. (2002). Customer-sales employee encounters: a Dyadic perspective. *Journal of Retailing*. Vol. 78. p. 265-279
- Duncan, W. Jack. (1984). Perceived humor and social network patterns in a sample of task-oriented groups: A re-examination of prior research. *Human Relations*. Vol. 37. No. 11. pp. 895-907.
- Eisenberger, Robert; Robin Huntington; Steven Hutchison et Debora Sowa. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71. No. 3. pp. 500-507.
- Eisenberger, Robert; Jim Cummings; Stephen Armeli et Patrick Lynch. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82. No. 5. pp. 812-820.
- Elands, Brigit H.M. et Jaap Lengkeek. (2012). The tourist experience of out-there-ness: Theory and empirical research. *Forest Policy and Economics*. Vol. 19. pp. 31-38.
- Estepon, Meredith. (2011). Care for your front lime first and the customers will follow. *Unity: Uniting business with technology*. Récupéré de <http://www.unitiv.com/intelligent-help-desk-blog/bid/77022/Care-for-Your-Front-Line-First-and-the-Customers-will-Follow>. Consulté le 21 avril 2016.

Fissette, Stéphanie. (2014a, 4 février). Servir le client avec le sourire, facile à dire !. *Réseau de veille en tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2014/02/04/servir-le-client-avec-le-sourire-facile-a-dire/>. Consulté le 16 avril 2016.

Fissette, Stéphanie. (2014b, 1^{er} avril). Le pouvoir de satisfaire le client. *Réseau de veille en tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2014/04/01/le-pouvoir-de-satisfaire-le-client/>. Consulté le 16 avril 2016.

Fredrickson, Barbara. (1998). What good are positive emotions. *Review of General Psychology*. Vol. 2. No. 3. pp. 300-319.

Fredrickson, Barbara. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*. Vol. 56. No. 3. pp. 218-226.

Fredrickson, Barbara L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society*. No. 359. pp. 1367-1377.

Garcia-Izquierdo, Antonio Leon; Pedro Jose Ramos-Villagrasa et Mariano Garcia-Izquierdo. (2009). Los big five y el efecto moderador de la resistencia en el agotamiento emocional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 25. No. 2. pp. 135-147.

Gardner, Donald G. et Jon L. Pierce. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*. Vol. 23. No. 1. pp. 48-70.

Gavard-Perret, Marie-Laure; David Gotteland; Christophe Haon et alain Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de la gestion*. Pearson Education.

George, Jennifer M. et Arthur P. Brief. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*. Vol. 112. No. 2. pp. 310-329.

George, William R. (1990). Internal marketing and organizational employees at every level. *Journal of Business Research*. Vol. 20. pp. 63-70. Dans Hartline, Michael D. et O. C. Ferrell. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*. Vol. 60. No. 4. pp. 52-70.

Gil, Irene; Gloria Berenguer et Amparo Cervera. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37. pp. 921-939.

- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. Vol. 25. No. 2. pp. 161-178.
- Gouranis, Spiros. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Service Marketing*. Vol. 22. No. 1. pp. 68-90.
- GQ – Gouvernement du Québec : Économie, Science et Innovation. (2017). Espace Conseils PME. Taux de roulement : n'attendez pas que ça vous coûte cher, agissez maintenant!. Récupéré de <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/ressources-humaines/page/guides-et-outils-21670/>. Consulté le 17 novembre.
- Greatbatch, David et Timothy Clark. (2002). Laughing with the gurus. *Business Strategy Review*. Vol. 13. No. 3. pp.10-18
- Grégoire, Yany; Thomas M. Tripp et Renaud Legoux. (2009). When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. *Journal of Marketing*. Vol. 73. pp. 18-32.
- Gronroos, Christian. (1997). Value-driven Relationship Marketing: From Products to Resources to Values. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13. No. 5. p. 407-420.
- Gronroos, Christian. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 19. No. 2. pp. 99-113.
- Hamwi, Alexander G.; Brian N. Rutherford et James S. Boles. (2011). Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 26. No. 1. pp. 4-13.
- Harpe, Spencer E. (2015). How to analyze Likert and other rating scale data. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*. Vol. 7. pp. 836-850.
- Hartline, Michael D. et O. C. Ferrell. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*. Vol. 60. No. 4. pp. 52-70.
- Hartline, Michael D.; James G. Maxham III et Daryl O'McKee. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*. Vol. 64. No. 2. pp. 35-50.
- Hmieleski, Keith K. et Robert A. Baron. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 52. No. 3. pp. 473-488.

- Hobfoll, Steven E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*. Vol. 6. No. 4. pp. 307-324.
- Hobfoll, Steven E. (1988). The ecology of stress. Dans Hobfoll, Steven 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*. Vol. 50. No. 3. pp. 337-421.
- Hochwarter, Wayne A.; Pamela L. Perrewé; Gerald R. Ferris et Robert A. Brymer. (1999). Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 54. pp. 296-313.
- Holahan, C. J., et Moos, R. H. (1991). Life stressors, personal and social resources and depression: A four-year structural model. *Journal of Abnormal Psychology*. Vol. 100. No. 1. pp. 31–38.
- Jackson, Debra; Angela Firko et Michel Edenborough. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 60. No. 1. pp. 1-9.
- Karatepe, Osman M.; Orhan Uludag; Ismet Menevis; Lejla Hadzimehmedagic et Lulu Baddar. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*. Vol. 27. pp. 547-560.
- Karatepe, Osman et Organ Uludag. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 10. pp. 111-126.
- Karatepe, Osman M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 32. pp. 132-140.
- Khalifa, S.A. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*. Vol. 42. No 5. p. 645-666.
- Kluemper, Donald Herbert et Laura M. Little. (2009). State or trait: effects of state optimism on job related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30. pp. 209-331.
- Kubie, L.S. (1971). The destructive potential of humor in psychotherapy. *American Journal of Psychiatry*. Vol. 127. No. 7. pp. 37–42. Dans Martin, Rod A.; Patricia Puhlik-Doris; Gwen Larsen, Jeanette Gray et Kelly Weir. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being:

Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*. Vol. 37. pp. 48-75.

Kusluvan, Salih; Zeynep Kulsuvan; Ibrahim Ilhan et Lutfi Buyruk. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornall Hospitality Quarterly*. Vol. 51. No. 2. pp.171-214.

Larson, Milan et Fred Luthans. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitude. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 13. No. 2. pp. 75-92.

Lee, Kyoung-Joo. (2014). Attitudinal demensions of professionalism and service quality efficacy of frontline employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 41. pp. 140-148.

Lee, Yi-Ping et Brian H. Kleiner. (2005). How to use humour for stress management. *Management Research News*. Vol. 28. No. 11. pp. 179-186.

Levasseur, Maïthé. (2015a, 29 janvier). Réinventer l'expérience du visiteur dans les parcs animaliers. *Réseau de veille tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2015/01/29/reinventer-lexperience-du-visiteur-dans-les-parcs-animaliers/>. Consulté le 07 avril 2017.

Levasseur, Maïthé. (2015b, 2 juillet). Enjeux humains du tourisme à l'ère numérique. *Réseau de veille en tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2015/07/02/enjeux-humains-du-tourisme-a-lere-numerique/>. Consulté le 20 avril 2016.

Lehmann-Willenbrock, Nale et Joseph A. Allen. (2014). How fun are your meetings? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 99. No. 6. pp. 1278-1287.

Likert, Rensis. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology: New York University*. No. 140. pp. 5-55.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 4. pp. 309–336. Dans Hartmann, Nathaniel N. et Brian N. Rutherford. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management*. Vol. 51. pp. 158-170.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Spector, Paul E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 13. No. 6. pp. 693-712.

- Lussier, Burno; Yany Grégoire et Marc-Antoine Vachon. (2017). The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: An analysis of the salesperson-customer dyad. *Industrial Marketing Management*. Vol. 65. pp. 168-181.
- Luthans, Fred. (2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*. Vol. 16. No. 1. pp. 57-72.
- Luthans, Fred. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22. No. 5. pp. 695-706.
- Luthans, Fred et Carolyn M. Youssef. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*. Vol. 33. No. 2. pp. 143-160.
- Luthans, Fred; Bruce J. Avolio; Fred O. Walumbwa et Weixing Li. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organisation Review*. Vol. 1. No. 2. pp. 249-271.
- Luthans, Fred; Gretchen R. Vogelgesang et Paul B. Lester. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*. Vol. 5. No. 1. pp. 25-44.
- Luthans, Fred et Carolyn M. Youssef. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*. Vol. 33. No. 3. pp. 321-349.
- Luthans, Fred; Bruce J Avolio; James B. Avey et Steven M. Norman. (2007a). Positive psychological capital : Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnal Psychology*. Vol. 60. pp. 541-572.
- Luthans, Fred; Carolyn M. Youssef et Bruce J. Avolio. (2007b). Psychological capital: developing the human competitive edge. New York. Oxford University Press.
- Luthans, Fred; Steven M. Norman; Bruce Avolio et James Avey. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29. pp. 219-238.
- Luthans, Fred; Carolyn M. Youssef et Shannon L. Rawski. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 31. No. 4. pp. 333-350.

- Lyttle, Jim. (2007). The judicious use and management of humor in the workplace. *Business Horizons*. Vol. 50. pp. 239-245.
- Martin, Rod A.; Patricia Puhlik-Doris; Gwen Larsen, Jeanette Gray et Kelly Weir. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*. Vol. 37. pp. 48-75.
- Masten, Ann S. (2001). Ordinary Magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. Vol. 56. No. 3. pp. 227-238.
- Masten, Ann S. et Jelena Obradovic. (2006). Competence and resilience in development. *Annals of the New York Academy of Sciences*. Vol. 1094. pp. 13-27.
- Masten, Ann S. et Marie-Gabrielle J. Reed. (2002). Resilience in development. Dans C. R. Snyder et S. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Matthes, K. (1993). Lighten up! Humour has its Place at Work. *HR Focus*. Vol. 70. No. 2. pp.3–4. Dans Redman, Tom et Brian P. Mathews. (2002). Managing services: Should we be having fun?. *The Service Industries Journal*. Vol. 22. No. 3. pp. 51-62.
- McGhee, P.E. (1999). *Health, healing and the amuse system: Humor as survival training (3rd ed.)*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt. Dans Muller, Liliane et Willibald Ruch. (2011). Humor and strengths of character. *The Journal of Positive Psychology*. Vol. 6. No. 5. pp. 368-376.
- Mercer, A., et Bilson, K. (1985). Factors influencing organizational commitment by physicians. *Academy of Management Proceedings*. pp. 72–76. Dans Luthans, Fred; Steven M. Norman; Bruce Avolio et James Avey. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29. pp. 219-238.
- Mesmer-Magnus, Jessica; David J. Glew et Chockalingam Viswesvaran. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 27. No. 2. pp. 155-190.
- Milman, Ady. (2001). The future of the theme park and attraction industry: A management perspective. *Journal of Travel Research*. Vol. 40. pp. 139-147.
- Mommens, Françoise. (2004, 27 avril). Les parcs à thèmes en Amérique du Nord: Maturation, consolidation et diversification. *Réseau veille tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2004/04/27/les-parcs-a-themes-en-amerique-du-nord-maturation-consolidation-et-diversification/>. Consulté le 06 avril 2017.

- Morgan, Robert M. et Shelby D. Hunt. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58. p. 20-38.
- Muller, Liliane et Wilibald Ruch. (2011). Humor and strengths of character. *The Journal of Positive Psychology*. Vol. 6. No. 5. pp. 368-376.
- Narver, John C. et Stanley F. Slater. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54. No. 4. pp. 20-35.
- Odom, Randall Y.; W. Randy Boxx et Mark G. Dunn. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity and Management Review*. Vol. 14. No. 2. Pp. 157-168.
- Orpen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 134. No. 3. pp 407-408.
- Palmatier, Robert W.; Rajiv P. Dant; Dhruv Grewal et Kenneth R. Evans. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 70. pp. 136-153.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol. 49. No 4. p. 41-50.
- Paswan, Audhesh K. (2005). Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization. *Journal of Service Marketing*. Vol. 19. No. 1. pp. 3-12.
- Paulin, Michèle; Ronald J. Ferguon et Jasmin Bergeron. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*. Vol. 59. pp. 906-915.
- Payne, A. et S. Holt. et P. Frow. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. *The international Journal of Bank Marketing*. Vol. 18. No 6. p. 258-273.
- Péloquin, Claude. (2009, 6 février). Dernières tendances dans les parcs animaliers, *Réseau veille tourisme*. Récupéré de <http://veilletourisme.ca/2009/02/06/dernieres-tendances-dans-les-parcs-animaliers/>. Consulté le 07 avril 2017.
- Peterson, Christopher. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*. Vol. 55. No. 1. pp.44-55.

- Peterson, Christopher et Martin Seligman. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Pizam, Abraham. (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings?. *Hospitality Management*. Vol. 23. pp. 315-316.
- Price, Linda L.; Eric J. Arnould et Sheila L. Deibler. (1995). Consumers' emotional responses to service encounters. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6. No. 3. pp. 34-63.
- Redman, Tom et Brian P. Mathews. (2002). Managing services: Should we be having fun?. *The Service Industries Journal*. Vol. 22. No. 3. pp. 51-62.
- Reichheld, Frederick F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*. Vol. 2. No. 4. pp. 10-20.
- Rhoades, Linda et Robert Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87. No. 4. pp. 698-714.
- Romero, Eric J. et Kevin W. Cruthirds. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 20. No. 2. pp. 58-69.
- Romero, Eric et Anthony Pescosolido. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relation*. Vol. 61. No. 3. pp. 395-418.
- Ruch, Willibald. (2004). Humor (playfulness). Dans Christopher Peterson et Martin Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 583-598). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rust, Roland T.; Greg L. Stewart; Heather Miller et Debbie Pielack. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 7. No. 5. pp. 62-80.
- Rutherford, Brian; James Boles; G. Alexander Hamwi; Ramana Madupalli et Leann Rutherford. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*. Vol. 62. pp. 1146-1151.
- Scheir, Michael F. et Charles S. Carver. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*. Vol. 4. No. 2. pp. 219-247.

- Scheier, Michael F. et Charles S. Carver. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*. Vol. 16. No. 2. pp.201-228.
- Schepers, Joroen J.L.; Edwin J. Nijssen et Gielis A.H. van der Heijden. (2016). Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and employee service performance. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 33. pp. 797-817.
- Schneider, Sandra L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*. Vol. 56. No. 3. pp. 250-263.
- Seligman, Martin. (1990, r. 2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage books: A division of random House, Inc.
- Seligman, Martin E. P. et Mihaly Csikszentmihalyi. (2000). Positive psychology. *American psychologist*. Vol. 55. No. 1. pp. 5 -14.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books. Dans Avolio, Burce J.; William L. Gardner; Fred O. Walumbwa; Fred Luthans et Douglas R. May. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership Quartely*. Vol. 15. pp. 801-823.
- Setton, Randall P.; Nathan Bennett et Robert C. Liden. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81. No. 3. pp 219-227.
- Shani, Amir; Natan Uriely; Arie Reichel et Limor Ginsburg. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 37. pp. 150-158.
- Sheldon, Kennon M. et Laura King. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*. No. 56. Vol. 3. pp. 216–217.
- Singh, Jagdip. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*. Vol. 64. No. 2. pp. 15-34.
- Smola, Karen Wey et Charlotte D. Sutton. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23. pp. 363-382.
- Snipes, Robins L.; Sharon L. Oswald; Micheal Latour et Achilles A. Armenakis. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service

- quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*. Vol. 58. pp. 1330-1339.
- Solomon, J. (1988). Companies try measuring cost savings from new types of corporate benefits. *The Wall Street Journal*. 29 December. p. 1.
- Spangler, M.M. (1986). *Logic: An Aristotelian Approach*. USA: University Press of America.
- Spector, Paul E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 13. No. 6. pp. 693-712.
- Stajkovic, Alexander D. et Fred Luthans. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. Vol. 124. No. 2. pp. 240-261.
- Teng Fatt, James Poon. (2002). When business can be fun. *Management Research News*. Vol. 25. No. 1. pp. 39-48.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. New York: Simon & Schuster. Dans Peterson, Christopher. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*. Vol. 55. No. 1. pp.44-55.
- Travis, A. S. (1987). Musées, parcs thématiques et équipements touristiques. *Loisir et Société*. Vol. 10. No. 1. pp. 13-21.
- Tugade, Michele M.; Barbara L. Fredrickson et Lisa Feldman Barrett. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*. Vol. 72. No. 6. pp. 1161-1190.
- Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy. (1995 r. 2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4ième édition). France : Dunod.
- Van Scotter, James R., Stephan J. Motowildo et Thomas C. Cross. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No. 4. pp. 526-535.
- Veal, Anthony James. (2006). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide* (3e éd.). England: Prentice Hall/Financial.
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68. pp. 1-17.

- Volo, Serena. (2009). Conceptualizing experience: A tourist based approach. *Journal of Hospitality Marketing and Management*. Vol. 18. No. 2-3. pp. 111-116.
- Vuorela, Taina. (2005). Laughing matters: A case study of humor in multicultural business negotiations. *Negotiation Journal*. Vol. 21. No. 1. pp. 105-130.
- Wilson, Alan et Jacob Frimpong. (2004). A reconceptualisation of the satisfaction-service performance thesis. *Journal of Services Marketing*. Vol. 18. No. 6. pp. 471-481.
- Wanberg, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behavior among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82. pp. 731-744.
- Wang, Guangping et Richard G. Netemeyer. (2004). Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Business Research*. Vol. 57. No. 8. pp. 805-12.
- Wong, Jehn-Yih et Chih-Hung Wang. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*. Vol. 30. pp. 249-259.
- Woo Gon, Kim; Jerold K. Leong et Yong-Ki Lee. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*. Vol. 24. pp. 171-193.
- Woodruff, Robert B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25. No. 2. pp. 139-153.
- Wright, Thomas A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*. No. 24. pp. 437-442.
- Yin, Robert K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*. Vol. 15. No. 3. pp. 283-290.
- Youssef, Carolyn M. et Fred Luthans. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*. Vol. 33. No. 5. pp. 774-800.