

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

STYLES DE RÉGULATION ÉMOTIONNELLE DES EMPLOYÉS DE SERVICE :  
ANTÉCÉDENTS ORGANISATIONNELS, MOTIVATION ET CONSÉQUENCES  
SUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
AU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR  
MICHEL COSSETTE

DÉCEMBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). 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'une thèse de doctorat est remplie de défis et demande parfois certains sacrifices personnels et professionnels. Je désire ici remercier plusieurs personnes qui m'ont encouragé et soutenu tout au long de mon parcours doctoral.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement la professeur Ursula Hess, ma directrice de thèse. Ursula, merci d'avoir partagé avec moi votre savoir et savoir-faire. Merci pour votre grande disponibilité, votre confiance à mon égard, votre encadrement et pour les nombreuses opportunités offertes du début jusqu'à la fin de mon doctorat. Votre grande ouverture, votre polyvalence et votre rigueur sont inspirantes. De même, votre passion pour la recherche est contagieuse. Je suis extrêmement honoré d'avoir eu la chance de travailler à vos côtés.

En deuxième lieu, je tiens à remercier la professeur Céleste Brotheridge. Merci pour vos commentaires sur mon projet doctoral et mes manuscrits. Vos commentaires s'avèrent toujours pertinents et constructifs. Merci pour votre temps et les discussions sur le domaine du travail émotionnel. Le partage de votre expertise sur est des plus apprécié.

La bonne conduite de mon projet doctoral repose également sur le soutien de personnes impliquées au CIRANO. Un grand merci à monsieur Claude Montmarquette pour les opportunités qu'il m'a offertes au CIRANO. Merci pour votre accueil au sein de cet important centre de recherche auprès des organisations et de m'avoir initié à l'économie expérimentale. Merci à Julie Héroux, ancienne coordonnatrice au CIRANO. Ton soutien logistique pour la conduite de mes recherches est plus qu'apprécié. Ton travail minutieux a facilité grandement la bonne conduite de mes recherches.

Merci aux membres des Laboratoires Universitaires Bell (LUB) pour leur soutien logistique et financier. Merci monsieur Alan Bernardi, directeur général des LUB, pour votre confiance en mes recherches, pour les discussions et réflexions quant aux implications pratiques de mes recherches et pour les opportunités de présenter le fruit de mes travaux. Merci à toute votre équipe, Catherine Martellini, Marisa Curcio, Andréane Paré, et Sahar Ghadhban, pour le soutien logistique et moral dans la conduite de mes recherches.

Merci à Louis Despars et Luc Fortier, ainsi qu'à Solange Brillant pour leur confiance à l'égard de mon projet de recherche. Merci pour votre ouverture envers le sujet de recherche et de m'avoir donné accès à vos employés, malgré des impératifs organisationnels. C'est grâce à vous j'ai pu mener à bien la majeure partie de cette thèse.

Je tiens également à remercier plusieurs autres personnes qui m'ont soutenu et encouragé tout au long des mes études doctorales. Merci à mes collaborateurs à HEC Montréal, messieurs Dominique Bouteiller et Alain Gosselin. Merci pour vos encouragements et pour les opportunités de travailler avec vous pendant mon doctorat. Ces opportunités m'ont apporté un complément de formation extraordinaire.

Je souhaite remercier Jean Leroux, Danielle Joly et Danielle Melanson. Vos commentaires et réflexions, basés sur votre grande expertise, m'ont permis d'enrichir mes réflexions et de mieux cerner les implications potentielles de mes travaux. Nos discussions ont été fructueuses et je les espère encore nombreuses dans les prochaines années. Merci pour vos encouragements et les opportunités que vous m'avez offertes pour m'aider à me développer professionnellement.

On dit que lors d'un parcours doctoral, les étudiants se sentent souvent seul. Pourtant, j'ai eu la chance de me joindre à un super groupe de doctorants. Merci d'avoir accueilli un « intrus » (c'est-à-dire un doctorant en psychologie I/O!!). Merci

à Nadine Murard et Nathalie Lanctôt pour votre formation à mon entrée au labo. Merci aux « boys » du labo, Patrick Bourgeois, Martin G. Beaupré et Pascal Thibault. Merci pour vos conseils, votre temps, et surtout, votre amitié. Merci aux deux petites nouvelles, Annie Simard et Nancy Smith. Vos encouragements à la fin du parcours ont été motivants.

Finalement, je tiens à remercier les membres de ma famille pour leurs encouragements tout au long de mon parcours. À Jacinthe, je tiens à te remercier pour le soutien quotidien (dans tous les sens que ce mot comprend!). Merci pour ton authenticité et ton sourire de tous les jours. Merci à Mélodie et Marilou : vous pouvez maintenant commencer l'école les filles, Papa a fini d'y aller!!

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES FIGURES .....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
AVERTISSEMENT .....	xii
CHAPITRE I .....	1
INTRODUCTION THÉORIQUE .....	1
1.1 Introduction générale.....	1
1.2 Règles d’affichage émotionnel.....	3
1.3 Régulation émotionnelle .....	3
1.3.1 Cadre théorique de Gross (1998).....	4
1.3.2 Régulation des émotions au travail.....	6
1.3.3 Conséquences du travail émotionnel .....	8
1.3.4 Antécédents du travail émotionnel .....	10
1.4 Vers une analyse des styles de régulation émotionnelle .....	12
1.4.1 Questions non adressées dans les écrits.....	12
1.4.2 Stratégies de régulation comme actes motivées .....	15
1.5 Présentation des articles .....	18
CHAPITRE II.....	20
DE QUELLE FAÇON EST-CE QUE LES EMPLOYÉS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE ACCOMPLISSENT LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL? UNE QUESTION DE STYLES.....	20
2.1 Article 1 .....	21

CHAPITRE III .....	64
STYLES DE RÉGULATION DES ÉMOTIONS CHEZ LES EMPLOYÉS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE : ANTÉCÉDENTS ORGANISATIONNELS ET CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES.....	64
3.1 Article 2.....	65
CHAPITRE 4 .....	103
DISCUSSION GÉNÉRALE .....	103
4.1 Rappel des objectifs .....	103
4.2 Limites des études présentées et pistes de recherches futures.....	105
4.3 Conclusion générale .....	109
4.3.1 Comment les employés régulent-ils leurs émotions? .....	109
4.3.2 Des leviers organisationnels pour favoriser une meilleure régulation.....	111
4.3.3 Conséquences du travail émotionnel et effet compensatoire des stratégies ....	112
4.3.4 Implications pratiques .....	113
APPENDICE A RÉSUMÉ FRANÇAIS DE L'ARTICLE 1 .....	116
APPENDICE B RÉSUMÉ FRANÇAIS DE L'ARTICLE 2.....	123
APPENDICE C QUESTIONNAIRE UTILISÉS DANS L'ÉTUDE 1 .....	130
APPENDICE D QUESTIONNAIRE UTILISÉS DANS L'ÉTUDE 2 .....	140
RÉFÉRENCES .....	15†

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableaux

2.1	Correlations among variables .....	59
2.2	Univariate ANOVAs results, partial $\eta^2$ , means and standard deviations for the outcome variables as a function of emotion regulation style .....	60
3.1	Correlations among variables .....	97

## LISTE DES FIGURES

### Figure

1.1	Le processus d'une émotion et points d'ancrage pour la régulation.....	6
1.2	Cadre conceptuel général de la thèse.....	17
2.1	Plot of number of clusters versus distance cluster combine.....	62
2.2	Levels of authenticity, reappraisal and emotion suppression as a function of emotion regulation style.....	63
3.1	Antecedents and consequences of motivation to withhold negative emotions, emotion regulation styles and customer service orientations.....	99

## RÉSUMÉ

Les emplois de service requièrent des interactions interpersonnelles soutenues avec des clients qui se montrent souvent exigeants envers les organisations et, surtout, les employés. Afin de favoriser la satisfaction et la fidélisation des clients, les organisations mettent en place des règles d’affichage émotionnel. Dans un contexte de service à la clientèle, de telles règles exigent de la part des employés qu’ils expriment des émotions positives et suppriment leurs émotions négatives (Adelmann, 1995; Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996a; Sutton & Rafaeli, 1988). En conséquence, les employés doivent réguler leurs émotions afin de rendre conforme leur expression émotionnelle à de telles règles. En d’autres mots, les employés doivent s’engager dans un processus de travail émotionnel. Pour ce faire, trois stratégies de régulation émotionnelle sont discutées dans les écrits, lesquelles sont reprises dans la présente thèse : la stratégie de profondeur, la stratégie de surface et l’expression authentique des émotions. Jusqu’à maintenant, les études se sont attardées à identifier certains antécédents de ces stratégies de régulation émotionnelle (traits de personnalité, identification à l’emploi, demandes situationnelles et autonomie au travail) ainsi que leurs conséquences sur les employés (épuisement professionnel et attitudes au travail) et les organisations (roulement du personnel) (voir Bono & Vey, 2005), mais ont laissé en plan l’investigation de la dynamique des stratégies de régulation entre elles. Pourtant, l’étude qualitative de Sutton (2004) démontre que de nombreux employés utilisent au moins deux stratégies de régulation émotionnelle dans le cadre de leurs fonctions. Cependant, cette étude ne permet pas de déterminer quelles stratégies sont les plus susceptibles d’être combinées entre elles et selon quelle intensité. L’objectif général de cette thèse est donc de mieux comprendre le processus du travail émotionnel en tant qu’exigence de prestation de service, d’investiguer l’impact d’antécédents organisationnels et d’en évaluer les conséquences sur les employés.

La présente thèse met d’abord l’accent sur l’identification de styles de régulation émotionnelle, soit la combinaison dynamique de diverses stratégies de régulation émotionnelle selon le contexte de travail. Considérant que le travail émotionnel constitue des actes motivés (Rubin, Tardino, & Munz, 2005) quatre styles de régulation émotionnelle ont été prédits en se basant sur la théorie de l’autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 2000). L’hypothèse générale était que plus les employés sont autodéterminés dans la régulation de leurs émotions, plus ils adoptent un style de régulation basé sur l’authenticité et la régulation de profondeur. Les résultats, basés sur des mesures auto rapportées recueillies auprès de deux échantillons, soutiennent l’existence de deux styles correspondant à cette description. Le premier style a été libellé « style authentique », alors que le deuxième a été

nommé « style flexible ». La distinction entre ces deux styles réside sur le fait que les employés adoptant le premier style n'ont pas recours à la régulation de surface, alors que les employés du deuxième style y ont parfois recours selon le contexte d'interaction avec les clients. Inversement, l'hypothèse générale prédisait que les employés ayant une motivation moins autodéterminée devraient réguler leurs émotions selon une stratégie de surface (style supprimeur), ou encore n'auront recours à aucune des stratégies de régulation (style non régulateur). Deux styles correspondant à cette description ont également été confirmés, supportant ainsi l'hypothèse générale. En outre, il était prédit que plus un style de régulation se base sur l'authenticité et la stratégie de profondeur, plus les conséquences sont positives pour les employés. Cette hypothèse a été confirmée à l'aide d'indicateurs d'attitudes au travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel et intention de quitter). Plus spécifiquement, des conséquences positives ont généralement été associées aux employés adoptant un style « authentique » ou « flexible », alors que l'inverse a été identifié pour les styles « supprimeur » et « non régulateur ». En somme, il semble que les styles « authentique » et « flexible » s'avèrent être adaptatifs pour les employés, alors que les styles « supprimeur » et « non régulateur » peuvent être considérés comme étant non adaptatif pour eux.

Dans un deuxième temps, la présente thèse cherchait à évaluer, d'une part, l'impact de facteurs organisationnels et celui de la motivation autodéterminée des employés à réguler leurs émotions sur l'adoption de styles adaptatifs ou non adaptatifs. D'autre part, l'objectif était d'évaluer les conséquences des styles de régulation sur les orientations de service à la clientèle des employés et sur l'épuisement professionnel. L'hypothèse générale voulait que lorsque les employés perçoivent que leur organisation est juste envers eux et qu'elle favorise leur autonomie, alors ils endossent plus facilement la nécessité de réguler leurs émotions dans le cadre de leurs fonctions. Hormis la relation non significative entre l'autonomie et la motivation des employés à réguler leurs émotions, cette hypothèse a été supportée. Il était également postulé que la motivation autodéterminée des employés à réguler leurs émotions favorise l'adoption d'un style de régulation émotionnelle adaptatif. Les résultats supportent cette prédiction. Il était également prédit que les styles adaptatifs de régulation émotionnelle conduisent à l'adoption de comportements de service et à une meilleure santé psychologique. Cette portion de l'hypothèse est également confirmée. Les styles de régulation adaptatifs conduisent à l'adoption de comportements de service orientés vers la qualité de l'interaction client et de comportements orientés vers la résolution de problèmes. Ces deux orientations envers le service à la clientèle obtiennent des effets différenciés importants. Alors que les comportements orientés vers la qualité de l'interaction avec les clients diminuent les symptômes d'épuisement professionnel, les comportements orientés vers la résolution de problèmes sont à double tranchant. D'une part, ils augmentent le sentiment d'accomplissement personnel, mais, d'autre part, ils augmentent l'épuisement émotionnel des employés.

La présente thèse permet de mieux comprendre comment les employés régulent leurs émotions au travail, en mettant l'accent sur la dynamique existante entre les stratégies de régulation émotionnelle. Plus spécifiquement, la thèse met en évidence quatre styles de régulation émotionnelle, lesquels reflètent diverses combinaisons de stratégies de régulation émotionnelle. La thèse met également en évidence une plus grande compréhension du processus de travail émotionnel en démontrant le rôle primordial de facteurs organisationnels qui influencent l'engagement des employés quant à la nécessité à réguler leurs émotions. Même si l'autonomie n'a pas semblé exercer une influence sur cet engagement, la marge de manœuvre dont bénéficient les employés influence le recours à des styles de régulation émotionnelle adaptatifs pour eux. De tels styles basés sur l'authenticité et la régulation de profondeur exercent un effet protecteur contre l'épuisement professionnel des employés et favorisent l'adoption de comportements de service susceptibles de contribuer au succès de l'organisation.

Mots clés : régulation émotionnelle, travail émotionnel, motivation, attitudes au travail, épuisement professionnel, climat de travail

## AVERTISSEMENT

Le genre masculin est utilisé à titre épïcène dans la présente thèse et ce dans le but d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture.

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION THÉORIQUE

#### 1.1 Introduction générale

Les emplois de service à la clientèle, lesquels impliquent des interactions soutenues avec des clients en face à face ou par téléphone, sont de plus en plus communs dans notre société. Ces interactions exigent de bonnes habiletés sociales de la part des employés, dont celles reliées à la gestion de leurs émotions. En effet, les clients s'avèrent souvent exigeants envers les organisations et les employés, compte tenu de la possibilité de faire appel à une entreprise concurrente. Or, les émotions en milieu de travail sont associées à des conséquences organisationnelles importantes, telles que la perception des clients quant à la qualité de service (Grandey, 2003; Tsai, 2001), le roulement de personnel (Abraham 1999a; Wright & Cropanzano, 1998) et la performance au travail (Pugh, 2001). Il n'est donc guère étonnant que les exigences organisationnelles, lesquelles traduisent une volonté de susciter un service à la clientèle de haut niveau, comprennent des règles quant à l'affichage des émotions (Ashkanasy & Daus, 2002). Toutefois, il n'est pas évident que les employés intègrent à leur identité personnelle de telles règles (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2003; Morris & Feldman, 1996b) ou qu'ils ressentent authentiquement les émotions positives prescrites par l'organisation (Ashforth & Tomiuk, 2000; Mann, 1999). Ainsi, dans un contexte où la fidélisation de la clientèle constitue un enjeu, il n'est pas étonnant que l'on considère les interactions entre les clients et les employés comme étant des « moments de vérité » pour l'organisation (voir Gupta & Gannon, 2007).

Afin d'optimiser ces « moments de vérité », les organisations doivent favoriser l'émergence d'un climat de service en mettant en place des pratiques de gestion des ressources humaines et des procédures qui supportent et facilitent la prestation de service des employés. Un climat de travail positif est important pour l'organisation puisque la façon dont les employés se sentent traités par l'organisation influence leurs comportements au travail (Gupta & Gannon, 2007; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005) et leur identification à leur employeur (Olkkonen & Lipponen, 2006). Une des façons de régir les interactions entre les employés et les clients est d'instaurer des règles d'affichage émotionnel (Diefendorff & Gosserand, 2003; Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987), telle que « ici nous vous servons avec le sourire ». La raison derrière une telle règle est que l'expression d'émotions positives influence favorablement la perception de la qualité du service à la clientèle (Grandey, 2003) par un processus de contagion émotionnelle (Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006). Or, cette qualité de service est un enjeu majeur pour fidéliser la clientèle.

Le but de la présente thèse est de mieux comprendre les processus du travail émotionnel en tant qu'exigence de prestation de service, d'investiguer l'impact d'antécédents organisationnels et d'en évaluer les conséquences sur les employés. Le présent chapitre a pour but de situer la thèse par rapport au domaine du travail émotionnel, lequel se définit comme étant l'expression d'émotions adéquates dans le cadre du travail. Ainsi, nous aborderons dans un premier temps les notions sous-jacentes au travail émotionnel, telles que les règles d'affichage, la régulation des émotions en général et la régulation des émotions au travail, ainsi que les conséquences et les antécédents des mécanismes de régulation émotionnelle. Nous aborderons ensuite le cadre conceptuel de la thèse et terminerons par une présentation des articles qui constituent le cœur de la présente thèse.

## 1.2 Règles d'affichage émotionnel

Les règles d'affichage régissent les interactions sociales afin de faciliter l'atteinte d'objectifs de performance et servent de standards pour l'expression appropriée d'émotions dans le cadre d'un travail (Diefendorff & Gosserand, 2003). Ces règles diffèrent selon la nature des emplois (Brotheridge & Grandey, 2002). Ainsi, dans le cas des percepteurs de comptes, les employés doivent faire sentir aux débiteurs l'urgence de payer les sommes dues en laissant paraître une certaine irritation (Sutton, 1991). D'autres règles plus spécifiques appuient cette règle générale et permettent aux employés de s'adapter aux diverses situations. Par exemple, lorsque les débiteurs se montrent sympathiques à l'égard d'un employé, ce dernier se doit de lui montrer de l'irritation, voir même de la colère, afin de faciliter le paiement. Par contre, lorsque les débiteurs se montrent colériques, l'employé doit plutôt démontrer de la neutralité et rester calme. En ce qui concerne les emplois de service à la clientèle, les demandes sont généralement d'afficher des émotions positives et de supprimer les émotions négatives face aux clients (Adelmann, 1995; Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996; Sutton & Rafaeli, 1988).

## 1.3 Régulation émotionnelle

De telles exigences émotionnelles font référence à un standard organisationnel quant à l'affichage émotionnel. Les employés doivent constamment vérifier leur état interne et leur affichage émotionnel afin que les émotions exprimées aux clients correspondent au standard organisationnel (Diefendorff & Gosserand, 2003). Ceci nécessite que les employés régulent leurs émotions afin de respecter les règles d'affichage fixées par leur organisation. Lorsque la régulation émotionnelle est discutée en fonction du contexte de travail, les auteurs font alors référence à la notion de travail émotionnel (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; 2003; Grandey, 2000; 2003; Hochschild, 1983; Totterdell

& Holman, 2003; Zapf, 2002). Afin de bien ancrer cette notion de travail émotionnel dans un cadre conceptuel robuste, Grandey (2000) propose d'utiliser la théorie de la régulation émotionnelle de Gross (1998). Les prochaines sections visent donc à présenter ce cadre conceptuel général dans un premier temps et, dans un deuxième temps, à présenter la régulation des émotions en contexte de travail.

### 1.3.1 Cadre théorique de Gross (1998)

Selon la théorie de la régulation émotionnelle, la régulation des émotions est un ensemble de processus par lesquels une personne influence quelles émotions elle ressent, quand elle les ressent, et comment elle les ressent et les exprime (Gross, 1998). La régulation émotionnelle comprend cinq familles de stratégies de régulation, lesquelles suivent les différentes étapes du processus émotionnel. Les deux premières catégories de stratégies touchent à la situation vécue par la personne. Plus spécifiquement, les émotions surviennent lorsqu'une personne se retrouve dans une situation qu'elle juge pertinente à ses propres objectifs. Les interactions avec les clients sont certes de telles situations, puisque l'organisation et le client ont des attentes envers l'employé qui répond au client. Bien que les employés aient des objectifs de performance à atteindre, ils ont peu de latitude quant à la possibilité de faire autre chose que d'interagir avec les clients. En conséquence, cette famille de stratégies de régulation n'est pas appropriée pour comprendre comment les employés de service régulent leurs émotions.

Une autre famille de stratégies de régulation consiste à modifier la situation dans laquelle la personne se retrouve (Gross, 1998). Par exemple, un employé pourrait choisir d'éviter certains clients (Bailey & McCollough, 2000) afin d'éviter de ressentir des émotions négatives. Encore une fois, cette stratégie n'est pas possible dans le cas des emplois en centres d'appels puisque les employés ne voient pas les clients. De plus, même dans le cadre d'un emploi en face à face, le fait d'éviter des clients peut engendrer des sanctions importantes pour l'employé.

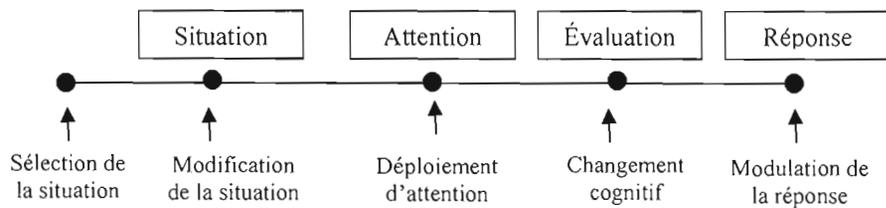
Dans une troisième étape, et avant même qu'une réponse émotionnelle ne survienne, une personne doit porter attention à la situation dans laquelle elle se trouve. Le fait de porter attention à certains aspects de la situation au détriment d'autres aspects permet d'influencer les émotions qu'une personne pourrait ressentir (Gross, 1998). Par exemple, si un employé interagit avec un client en colère et qui se montre insultant à son endroit, il peut porter son attention exclusivement sur le fait qu'il y ait effectivement une erreur sur la facture du client et que c'est la troisième fois que ça arrive en trois mois. Les insultes et le ton de voix ne sont alors pas pris en considération par l'employé, ce qui lui évite de ressentir de la colère envers le client. Cette famille de stratégies de régulation peut certes s'appliquer dans un contexte de service à la clientèle, mais nécessite une analyse spécifique aux situations (Totterdell & Holman, 2003).

L'évaluation de la situation est la dernière étape du processus émotionnel avant la réponse émotionnelle. À cette étape, la personne donne une signification aux composantes de la situation. Elle peut alors utiliser diverses stratégies pour donner un certain sens à la situation de façon à influencer les réponses émotionnelles subséquentes (Gross, 1998). Cette étape réfère au changement cognitif (Figure 1.1). Pour reprendre la situation précédente, l'employé peut donner raison au client quant à sa frustration et se dire que s'il était à la place du client, il serait lui aussi très en colère. Or, une stratégie pertinente à cette catégorie est la réévaluation. Cette stratégie implique une modification de la signification de la situation de façon à en altérer le sens afin de diminuer les émotions négatives (Gross & Thompson, 2007; Lazarus, 1991).

Comme dernière famille de stratégies de régulation émotionnelle, une personne peut tenter de réguler la réponse émotionnelle, soit les manifestations subjectives, comportementales et physiologiques des émotions (Gross, 1998). Ces stratégies peuvent inclure la suppression d'une expression faciale de colère (p. ex.,

contrôler un froncement des sourcils) ou la simulation d'une émotion (p. ex., activer les muscles faciaux impliqués dans un sourire). La Figure 1.1 illustre le modèle général du processus émotionnel et les points d'ancrage de la régulation émotionnelle. Pour Gross (1998), les quatre premiers points d'ancrage surviennent avant la réponse émotionnelle, laquelle comprend une dimension subjective, comportementale et physiologique. Les familles de stratégies correspondant à ces quatre points sont appelées « régulation émotionnelle focalisant sur les antécédents » (*antecedent-focused emotion regulation*), alors que les stratégies de régulation visant à prendre en charge les dimensions de la réponse émotionnelle sont appelées « régulation émotionnelle focalisant sur la réponse » (*response-focused emotion regulation*).

Figure 1.1 Le processus d'une émotion et points d'ancrage pour la régulation



### 1.3.2 Régulation des émotions au travail

La régulation des émotions dans le cadre du travail afin d'atteindre des objectifs organisationnels constitue le travail émotionnel (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). Cette notion repose sur une logique de performance au travail. En effet, le travail émotionnel est principalement une exigence de rôle dans des professions nécessitant des interactions sociales. Tel que nous l'avons mentionné ci-dessus, la plupart des organisations mettent en place de façon formelle ou informelle des règles d'affichage émotionnel (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Grandey, 2000; 2003; Morris & Feldman, 1996a, 1996b; 1997; Rafaeli & Sutton,

1987; Sutton & Rafaeli, 1988; Tschan, Rochat, & Zapf, 2005). Le travail émotionnel implique donc un ensemble de processus psychologiques nécessaires à l'expression, la suppression ou la simulation d'émotions (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee; 2003; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983; Mann, 1999; Totterdell & Holman, 2003).

Dans ce contexte, deux stratégies de régulation émotionnelle sont discutées dans les écrits, soit la régulation de surface (*surface acting*) et la régulation de profondeur (*deep acting*). Dans le premier cas, la personne ne régularise que l'expression émotionnelle par le biais du contrôle de la posture et des muscles faciaux afin de camoufler une émotion ou en simuler une. En d'autres termes, il s'agit de modifier les aspects observables de l'émotion, soit la réponse émotionnelle (Gross, 1998). Ainsi, un agent de service peut s'efforcer de contrôler un froncement de sourcils afin de ne pas démontrer à un client qu'il est en colère ou encore simuler un sourire malgré une grande irritation envers le client. Une telle stratégie est dite de surface puisqu'elle n'affecte en rien l'aspect subjectif de l'émotion (c.-à-d., l'émotion ressentie par l'employé) et n'intervient pas sur les premières étapes du processus émotionnel (voir Figure 1.1).

La stratégie de régulation émotionnelle de profondeur, quant à elle, consiste à modifier l'aspect subjectif de l'émotion afin d'exprimer l'émotion prescrite. Cette stratégie implique de réévaluer les événements ou la situation dans le but de ressentir véritablement l'émotion souhaitée. En ce sens, cette stratégie est donc équivalente à la réévaluation qui est une stratégie de changement cognitif (voir Figure 1.1). Par exemple, un agent de service pourrait prendre la perspective d'un client insultant qui appelle pour une troisième fois pour un problème de facturation, et se dire que s'il était lui-même le client, il serait certainement fâché. Une telle interprétation par l'agent lui permet de mieux composer avec ses propres émotions négatives et d'adopter une attitude empathique vis-à-vis du client.

Il existe une troisième stratégie de régulation qui consiste en l'expression authentique des émotions prescrites par l'emploi (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005). Même si en apparence cette stratégie ne requiert pas d'intervention sur le processus émotionnel, il n'en demeure pas moins que la personne doit s'assurer de la conformité de son expression émotionnelle aux règles d'affichage organisationnelles. En ce sens, cette stratégie est l'opposée de la dissonance émotionnelle, laquelle est définie comme étant un écart entre ce qu'une personne ressent et ce qu'elle doit afficher comme émotion (Abraham, 1998, 1999a, 1999b; Kruml & Geddes, 2000; Morris & Feldman, 1996a, 1996b, 1997). L'authenticité survient lorsque l'agent prend naturellement la perspective du client ce qui lui permet d'afficher spontanément les émotions prescrites par l'organisation.

Jusqu'à présent, les écrits sur le travail émotionnel ont principalement tenté de relier les différentes stratégies de régulation à des conséquences pour l'employé et l'organisation (voir Bono & Vey, 2005). Pourtant, les employés peuvent utiliser plus d'une stratégie dans le cadre de leur emploi (Sutton, 2004). En effet, bien que les personnes aient des préférences quant à l'utilisation d'une ou l'autre des stratégies (Gross & John, 2003), les techniques d'analyse des stratégies de régulation ne permettent pas de déterminer s'il existe des styles de régulation émotionnelle chez les employés. Dans le cadre de la thèse, nous définissons « style de régulation émotionnelle » comme étant la combinaison dynamique de diverses stratégies de régulation émotionnelle selon le contexte de travail. Avant d'approfondir cet aspect, il importe de soulever que les stratégies de régulation émotionnelle sont reliées à diverses conséquences. La section suivante a donc pour objectif de présenter l'état des lieux quant aux conséquences du travail émotionnel.

### 1.3.3 Conséquences du travail émotionnel

Le travail émotionnel exige un niveau plus ou moins élevé de ressources psychologiques et exerce un impact important sur le bien-être psychologique de

l'employé (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Goldberg & Grandey, 2007; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Pugliesi, 1999; Zapf, 2002). Plus spécifiquement, l'employé peut à long terme souffrir d'épuisement professionnel (Maslach & Jackson, 1984). L'épuisement professionnel comporte trois dimensions : 1- l'épuisement émotionnel, soit le manque d'énergie nécessaire pour accomplir les tâches au travail; 2- le sentiment de dépersonnalisation, caractérisé par des attitudes cyniques envers l'emploi; et 3- le faible sentiment d'accomplissement personnel, soit le fait d'avoir l'impression de tout faire inadéquatement. La régulation de surface semble une stratégie qui engendre plus d'épuisement émotionnel et de sentiments de dépersonnalisation (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2003), puisque la modification de l'aspect observable des émotions seulement n'affecte pas l'aspect subjectif de l'émotion ressentie par la personne. En conséquence, cette stratégie permet un degré de dissonance émotionnelle plus élevé, laquelle peut entraîner un sentiment d'inauthenticité chez la personne (Brotheridge & Lee, 2003) et peut devenir taxant émotionnellement (Abraham, 1998; Morris & Feldman, 1996b, 1997).

La régulation émotionnelle de profondeur, par contre, n'est pas associée à l'épuisement émotionnel ou la dépersonnalisation. Au contraire, elle contribue généralement à augmenter le sentiment d'accomplissement personnel (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003). En adoptant une perspective qui lui permet de changer sa première réaction émotionnelle face au client, l'employé ressent peu de dissonance émotionnelle. Ainsi, cette stratégie limite l'impression d'inauthenticité de l'employé et lui procure même un sentiment que son travail est bien accompli. Par ailleurs, des recherches effectuées dans des contextes autres que celui du travail, démontrent que la régulation émotionnelle par réévaluation (*reappraisal*) améliore le bien-être psychologique (voir John & Gross, 2004). Cette stratégie de régulation émotionnelle constitue donc un mécanisme protecteur pour la personne, puisque cette stratégie intervient rapidement dans le processus émotionnel.

En conséquence, la séquence émotionnelle s'en trouve modifiée et affecte les réponses subjectives, comportementales, et physiologiques de l'émotion, avant que ces réponses n'aient eu le temps de se générer (voir Figure 1.1).

#### 1.3.4 Antécédents du travail émotionnel

Bien que les conséquences du travail émotionnel soient assez bien identifiées, il en va autrement pour les antécédents. Pourtant, comprendre ce qui conduit à l'adoption de stratégies adaptées ou inadaptées pour les employés permettrait d'optimiser l'utilisation des stratégies de régulation émotionnelle afin de favoriser une meilleure santé psychologique au travail. Ce qui est connu sur les antécédents du travail émotionnel concerne surtout le rôle des traits de personnalité. Plus spécifiquement, l'affect négatif, lequel consiste à ressentir des émotions négatives, amène un employé à utiliser davantage la régulation émotionnelle de surface, mais n'influence pas la régulation de profondeur (Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff, et al., 2005). En effet, l'affect négatif ne favorise pas la régulation émotionnelle de profondeur puisque celle-ci exige un certain niveau d'empathie. D'autres facteurs liés à la personnalité diminuent le recours à la régulation émotionnelle de surface, soit l'extraversion, la conscience et l'agréabilité (Diefendorff et al., 2005). Ces traits sont certes ceux à rechercher chez les employés de service à la clientèle puisqu'ils favorisent l'adoption d'un style de service à la clientèle axé sur la qualité de l'interaction avec le client et d'un style axé sur la résolution des problèmes des clients (Brown, Mowen, Donavan, & Licata, 2002).

Le monitoring de soi constitue un autre facteur individuel permettant d'expliquer le recours à la régulation de surface. Le monitoring de soi se définit comme étant une habileté à s'auto observer et à réguler ses comportements en fonction de ce qui est jugé approprié dans une situation spécifique (Snyder, 1974). Cette notion contribue à l'utilisation de la régulation émotionnelle de surface, mais pas à la régulation de profondeur (Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff et al., 2005).

Ceci suggère que les personnes se centrant sur la gestion des impressions sont plus préoccupées par la manipulation de leur affichage émotionnel que par leurs états affectifs internes.

La régulation de surface semble donc être expliquée par des déterminants individuels, ce qui n'est pas le cas pour la régulation de profondeur. Par contre, cette dernière est associée à une plus grande identification à l'emploi, alors que ce n'est pas nécessairement le cas pour la régulation de surface (Brotheridge & Lee, 2003). Ainsi, l'appropriation du rôle par l'employé permet de voir les émotions comme étant des exigences importantes à remplir afin d'offrir une bonne qualité de service. Dans ce contexte, l'employé est donc plus porté à utiliser la régulation de profondeur. Or, une notion liée à la question d'identification est l'endossement des règles d'affichage. Plusieurs auteurs ont suggéré que les employés qui souffrent de la dissonance émotionnelle sont ceux qui régulent leurs émotions selon une approche dite de « mauvaise foi » parce qu'ils n'endossent pas les règles d'affichage sous-jacentes à leurs tâches. Par contre, d'autres employés réguleraient leurs émotions « en toute bonne foi » et ne souffriraient pas de la dissonance émotionnelle puisqu'ils endossent les règles d'affichage. L'étude de Gosserand et Diefendorff (2005) donne des résultats qui vont en ce sens. En effet, lorsque les employés endossent les règles d'affichage, ceux-ci sont plus enclins à adopter la stratégie de profondeur. De tels résultats suggèrent qu'un processus motivationnel serait impliqué dans la régulation émotionnelle, mais à notre connaissance, aucune étude n'a évalué de façon explicite l'impact de la motivation au travail émotionnel sur l'adoption des stratégies de régulation. Seule une étude a démontré un lien entre la motivation autodéterminée (voir ci-dessous) à réguler les affects négatifs et la santé psychologique (Kim, Deci, & Zuckerman, 2002), sans toutefois relier cette motivation à des stratégies de régulation émotionnelle.

Outre l'identification, la régulation émotionnelle de profondeur est susceptible d'être influencée par des variables de nature organisationnelle (Grandey, 2000). Un facteur organisationnel étudié dans les écrits sur le travail émotionnel est l'autonomie au travail. L'autonomie d'un employé représente le fait d'avoir un impact sur ses activités, d'avoir la possibilité de décider de la séquence d'actions et d'avoir un certain contrôle sur les méthodes de travail (Breugh, 1985, 1989). L'autonomie permet à l'employé d'adapter ses comportements en fonction de ce qui lui semble approprié dans une situation donnée. Dans le contexte du travail émotionnel, un employé bénéficiant d'une plus grande autonomie risque de recourir davantage à une régulation émotionnelle de profondeur, alors qu'un employé ayant peu d'autonomie adoptera davantage une régulation émotionnelle de surface. Ainsi, lorsqu'une norme d'affichage émotionnel semble inappropriée pour l'employé, celui-ci doit disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour afficher les émotions pertinentes. Les travaux empiriques démontrent que l'autonomie dans le travail contribue réduire les effets négatifs du travail émotionnel (Abraham, 1998, 1999a; Morris & Feldman, 1996b, 1997; Grandey, Dickter, & Sin, 2004). Grandey et al. (2004) démontrent qu'une plus grande autonomie diminue le stress perçu lors d'une interaction avec un client agressif. Or, cette diminution du stress fait en sorte que l'employé utilise davantage la régulation émotionnelle de profondeur que la régulation émotionnelle de surface. Compte tenu de l'impact de la régulation émotionnelle de surface sur l'épuisement émotionnel, l'autonomie peut donc être considérée comme un élément protecteur pour la personne.

#### 1.4 Vers une analyse des styles de régulation émotionnelle

##### 1.4.1 Questions non adressées dans les écrits

À la lumière des notions théoriques présentées ci-dessus, plusieurs constats émergent. Premièrement, les stratégies de régulation émotionnelle de profondeur et de surface, ainsi que la dissonance émotionnelle ont été traitées de façon isolée, sans

chercher à comprendre leurs interrelations. Pourtant, comme le suggère Gross et Thompson (2007), la régulation émotionnelle ne s'arrête pas avec la réponse émotionnelle de la personne (Figure 1.1), puisque cette réponse affecte la situation dans laquelle la personne se trouve, réinitialisant ainsi le processus de régulation émotionnelle. De plus, si une personne utilise une stratégie de régulation émotionnelle spécifique, cette utilisation ne nous renseigne pas sur la possibilité que cette personne adopte ou non d'autres stratégies (Gross & John, 2003; John & Gross, 2004). À notre connaissance, seule Sutton (2004), dans une étude qualitative auprès d'un petit nombre de professeurs, a mis en perspective le fait que les employés peuvent utiliser plusieurs stratégies de régulation émotionnelle dans le cadre de leurs fonctions. En effet, les professeurs rapportent utiliser diverses stratégies selon le contexte, lesquelles se classifient dans l'une ou l'autre des familles de stratégies de régulation émotionnelle mentionnées ci-dessus (Figure 1.1). Toutefois, ces résultats ne nous indiquent pas quelles stratégies sont combinées entre elles. Une telle combinaison de stratégies peut soulever d'autres questions, à savoir s'il existe une possibilité que l'utilisation d'une stratégie compense les effets négatifs d'une autre stratégie. On peut également se demander s'il est possible qu'une personne n'adopte aucune stratégie de régulation émotionnelle dans le cadre de ses tâches.

Les écrits donnent peu d'informations qui puissent nous permettre de répondre à ces questions pourtant pertinentes dans le contexte de travail. Certains mentionnent que la réévaluation et la suppression émotionnelle constituent deux stratégies parfaitement indépendantes (Gross & John, 2003; John & Gross, 2004). Par contre, les études sur le travail émotionnel obtiennent quant à elles des résultats divergents à cet égard. Certaines études confirment effectivement l'indépendance de ces stratégies (Austin, Dore, & O'Donovan, 2008; Brotheridge, 2006; Gosserand & Diefendorff, 2005; Totterdell & Holman, 2003), mais d'autres identifient une relation positive entre celles-ci (Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Taylor, 2007; Goldberg & Grandey, 2007; Grandey, 2003;

Martinez-Inigo, Totterdell, Alcover, & Holman, 2007) ou négative (Diefendorff et al., 2005). Ces résultats divergents, basés sur des corrélations, peuvent masquer une réalité beaucoup plus complexe. Ainsi, une hypothèse soulevée dans la présente thèse est que cette complexité est caractérisée par une utilisation de multiples stratégies de régulation, tel que les résultats de Sutton (2004) le suggèrent. Ainsi, la question de recherche suivante peut être formulée : est-ce que les employés ont des préférences quant à l'utilisation d'une ou de plusieurs stratégies? Si tel est le cas, il importe de comprendre comment les employés combinent les différentes stratégies dans le cadre de leur emploi. Cette combinaison de stratégies de régulation dans le cadre du travail est appelé « styles de régulation émotionnelle ».

De plus, l'analyse de la littérature permet de constater que la régulation émotionnelle implique des processus motivationnels, tels que l'identification des employés à leur emploi (Ashforth & Humphrey, 1993) et l'endossement des règles d'affichage (Gosserand & Diefendorff, 2005). À ce stade-ci, l'étude des processus motivationnels demeure embryonnaire. Pourtant, la motivation constitue un puissant facteur pour comprendre les comportements humains et les répercussions sur les employés (voir Steers, Porter, & Bigley, 1996). Or, un cadre théorique pertinent qui permettrait de relier les notions d'identification et d'endossement est celui offert par la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 2000). Ce cadre a déjà fait l'objet d'une application au domaine de la régulation émotionnelle (Kim et al., 2002) en reliant les différentes formes de motivations postulées par cette théorie à la santé psychologique. La limite de cette dernière étude est qu'elle n'a pas mis en relation les stratégies de régulation émotionnelle avec la motivation des personnes à réguler leurs émotions. Tel que mentionné ci-dessus, les stratégies de régulation exercent un effet important sur la santé psychologique et sont donc susceptibles d'agir à titre de médiateurs entre la motivation et la santé psychologique. Cette théorie nous permettrait également de comprendre comment les employés combinent les diverses stratégies de régulation émotionnelle (voir ci-dessous).

#### 1.4.2 Stratégies de régulation comme actes motivées

Les stratégies de régulation émotionnelle peuvent être considérées comme des actes motivés (Rubin, Tardino, & Munz, 2005). Dans le cadre de la thèse et tel que mentionné ci-dessus, nous avons opté pour la théorie de l'autodétermination comme cadre théorique. Cette théorie consiste à concevoir différentes formes de motivation, lesquelles se distinguent selon le degré d'internalisation de l'activité à effectuer. En d'autres termes, cette théorie permet de cerner à quel point une personne endosse une tâche. D'un côté, la motivation intrinsèque est présente lorsque les personnes peuvent exercer des activités pour elles-mêmes, par intérêt ou par défi, sans qu'elles soient reliées à des conséquences. De l'autre côté, la théorie indique que la personne peut se retrouver dans un état d'amotivation, lequel est caractérisé par une absence de sens à l'activité à faire; la personne est alors dans un état de résignation. Entre ces deux extrêmes se trouve un continuum d'autodétermination dans lequel les motivations sont caractérisées par un niveau plus ou moins élevé d'endossement de l'activité (Deci & Ryan, 1985, 2000).

La *régulation externe* décrit un type de motivation où le comportement de la personne est dicté par des contingences externes spécifiques. Ces dernières sont perçues comme étant contrôlantes pour la personne. En conséquence, le comportement n'est pas maintenu en l'absence de telles contingences (Deci & Ryan, 1985, 2000). Dans le cas de la gestion des émotions, une personne qui affiche un sourire uniquement pour satisfaire les exigences de son supérieur, pour obtenir un meilleur salaire, pour satisfaire les clients, etc., le fera par régulation externe. La justification de l'action est donc externe à la personne.

Dans le cas de la *régulation introjectée*, la personne se rappelle constamment à elle-même les exigences externes. Cette première forme d'internalisation d'une demande n'est toutefois pas assumée par la personne (Deci & Ryan, 1985, 2000). Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, une personne motivée par régulation

introjectée ressent typiquement de la culpabilité ou de la honte. Un employé qui se force à être plaisant avec les clients surtout parce qu'il se sent coupable quand il « perd les pédales » le fera par régulation introjectée.

Lorsque la *régulation* est *identifiée*, la personne reconnaît et accepte la valeur sous-jacente d'un comportement et l'endosse. Le comportement demeure néanmoins instrumental plutôt que d'être une source spontanée de plaisir et de satisfaction. Puisque la personne endosse le comportement, celui-ci persiste davantage dans le temps (Deci & Ryan, 1985, 2000). Une personne qui perçoit l'interaction au plan émotionnel avec le client comme un défi – et un défi qu'elle accepte volontairement – régularise ses émotions de façon identifiée.

Finalement, la *régulation intégrée* est la forme la plus complète d'internalisation. Dans ce cas, la personne voit le comportement comme faisant partie d'elle-même (Deci & Ryan, 1985, 2000). Alors, une personne qui se considère comme empathique et qui considère qu'une personne empathique prend naturellement la perspective d'autrui s'engagera dans une régulation émotionnelle de profondeur par motivation intégrée.

Bien que la théorie décortique ces différentes formes de motivation, elle ne considère pas qu'une personne soit motivée exclusivement par l'une ou l'autre de ces motivations. Plutôt, il est proposé que chaque acte soit motivé par plusieurs motivations. On situe donc la personne sur un continuum selon la force de ces différentes motivations. Ceci se fait typiquement à l'aide d'un index d'autodétermination (Ryan & Connell, 1989; Vallerand, 1997). L'avantage premier de cet index est qu'il permet de tenir compte des différentes formes de motivations qu'une personne peut avoir envers une tâche (Vallerand, 1997).

La motivation autodéterminée reflète le niveau d'endossement des employés quant à la nécessité de réguler leurs émotions. L'endossement des règles d'affichage,

et donc de la nécessité à réguler ses propres émotions, favorise la régulation de profondeur (Gosserand & Diefendorff, 2005). De plus, la motivation autodéterminée favorise également une plus grande authenticité chez la personne (Deci & Ryan, 2001). Conséquemment, il y a lieu de croire que les employés démontrant une motivation davantage autodéterminée à réguler leurs émotions manifestent davantage d'authenticité dans l'expression de leurs émotions et qu'ils adoptent davantage la stratégie de régulation de profondeur. En outre, les employés motivés d'une façon non autodéterminés sont sujets à être moins authentiques et à réguler leurs émotions en surface afin de satisfaire les exigences externes. Finalement, il y a lieu de croire que les employés amotivés à réguler leurs émotions n'adoptent aucune des stratégies de régulation puisque ceux-ci sont dans un état de résignation. Ainsi, diverses combinaisons de stratégies sont plausibles. Ces combinaisons de stratégies de régulation émotionnelle constituent donc des styles de régulation émotionnelle.

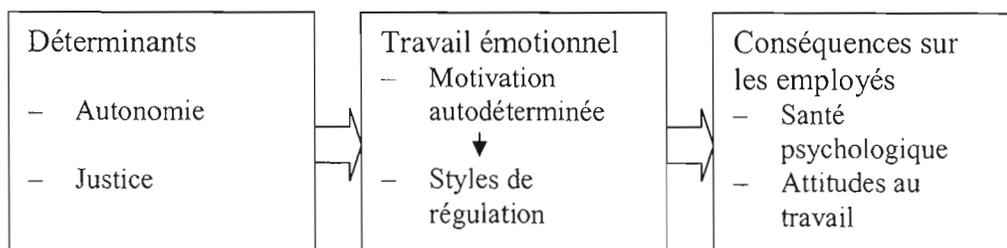
La théorie de l'autodétermination permet également d'identifier des déterminants de la motivation autodéterminée. C'est le cas notamment du sentiment d'autonomie, lequel contribue à rehausser la motivation autodéterminée des personnes (Deci & Ryan, 1985, 2000). Nous avons déjà soulevé que l'autonomie permettait de réduire les effets néfastes du travail émotionnel. Il est donc possible que la motivation autodéterminée agisse à titre de médiateur entre l'autonomie et les stratégies de régulation émotionnelle.

Le climat de travail peut également exercer un rôle important dans le développement d'une motivation autodéterminée (Blais & Brière, 2002; Blais, Hess, Bourbonnais, Saintonge, & Riddle, 1995). Or, la justice organisationnelle constitue un marqueur important du climat de travail (Tremblay et al., 2005). De plus, la justice transmet un message de respect envers les employés, ce qui favorise en retour l'identification des employés à leur employeur (Olkkonen & Lipponen, 2006). Cette

notion de justice est donc susceptible d'influencer le niveau d'endossement des demandes organisationnelles quant à la nécessité de réguler les émotions.

Finalement, la théorie de l'autodétermination soulève des conséquences importantes sur la santé psychologique des personnes (Deci & Ryan, 1985, 2000). Plus spécifiquement, une personne davantage autodéterminée dans son fonctionnement est plus susceptible d'être en meilleure santé psychologique (Deci & Ryan, 1985, 2000). Nous avons soulevé plus tôt que cette théorie a été appliquée au domaine de la régulation des émotions, mais que les auteurs n'ont pas relié les formes de motivation aux stratégies de régulation en tant que tel (Kim et al., 2002). Il est donc plausible que les stratégies de régulation émotionnelle agissent en tant que variables intermédiaires entre la motivation autodéterminée et la santé psychologique des employés.

Figure 1.2. Cadre conceptuel général de la thèse



### 1.5 Présentation des articles

La thèse comprend deux articles empiriques, lesquels constituent les chapitres II et III. Ces articles visent à mieux comprendre comment les employés régulent leurs émotions. Plus spécifiquement, le premier article, à la lumière des notions concernant la régulation émotionnelle et en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination, vise deux objectifs. Le premier objectif est de comprendre comment les employés combinent les trois stratégies de régulation émotionnelle abordées dans la littérature

du travail émotionnel, soit la régulation de profondeur, la régulation de surface et l'expression authentique des émotions. L'hypothèse générale est que plus les employés sont autodéterminés dans la régulation de leurs émotions, plus ils adoptent un style de régulation émotionnel basé sur l'authenticité et la régulation de profondeur. À l'inverse, les employés ayant une motivation moins autodéterminée devraient réguler leurs émotions selon une stratégie de régulation de surface. Il est également possible que des employés ayant une absence de motivation n'utilisent aucune stratégie de régulation émotionnelle.

Compte tenu des conséquences des stratégies de régulation émotionnelle et de la dissonance émotionnelle, un deuxième objectif de cet article est d'évaluer les relations entre les différents styles de régulation émotionnelle et les attitudes au travail, telles que la satisfaction au travail, les différentes formes d'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'emploi. L'hypothèse générale est que plus un style de régulation est basé sur l'authenticité et la réévaluation, plus les conséquences sont positives pour les employés, alors que les styles de régulation basés sur une faible authenticité et la régulation de surface devraient être associés à des attitudes plus négatives chez les employés.

Le deuxième article vise à évaluer le modèle général présenté à la Figure 1.2. Plus spécifiquement, l'objectif est de comprendre, d'une part, les effets des styles de régulation émotionnelle sur les orientations clients des employés (orientation vers les interactions et la résolution de problème) et la santé psychologique. D'autre part, l'article évalue l'impact d'antécédents sur les styles de régulation émotionnelle. Ces antécédents sont la motivation autodéterminée à réguler les émotions ainsi que des antécédents organisationnels, tels que l'autonomie au travail et deux dimensions de la justice organisationnelle. Cette dernière variable témoigne de la qualité du climat de travail (Tremblay et al., 2005) et est susceptible d'influencer la motivation à réguler les émotions ainsi que les styles de régulation eux-mêmes.

## CHAPITRE II

### DE QUELLE FAÇON EST-CE QUE LES EMPLOYÉS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE ACCOMPLISSENT LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL? UNE QUESTION DE STYLES

Ce chapitre est constitué d'un article rédigé en anglais qui a été soumis à la revue *Journal of Organizational Behavior*. Cet article sera présenté selon les normes du *Publication Manual of the American Psychological Association (5<sup>ième</sup> édition)*, tel qu'exigé par les éditeurs de la revue. L'Appendice A comprend un résumé de l'article rédigé en français. Ci-dessous, le lecteur trouvera l'article tel que soumis.

2.1 Article 1

HOW IS EMOTIONAL LABOR PERFORMED BY CUSTOMER SERVICE  
EMPLOYEES?  
A MATTER OF STYLE

Keywords: Emotional labor, Emotion Regulation, Motivation, Job Attitudes

### Abstract

Emotional labor is an important part of customer service jobs. The present studies used a motivational framework to better understand emotion regulation and its association with job attitudes. Specifically, we predicted four styles that describe how emotional labor is performed among 147 employees in customer contact jobs and 195 employees from two call centers. We measured reappraisal, emotion suppression, as well as authenticity. The styles were confirmed using cluster analysis: a flexible style (high level of authenticity, use of both emotion regulation strategies), an authentic style (high level of authenticity and use of reappraisal), a suppressing style (high level of emotional suppression, and low levels of authenticity and reappraisal) and a non-regulatory style (no use of any emotion regulation strategy and low level of authenticity). Overall, employees with a suppressing or a non-regulatory style showed lower levels of job adaptation and less self-determined motivation to regulate emotions. Authentic and flexible styles were related to better job attitudes and more self-determined motivation towards emotional tasks. These studies show that emotion regulation cannot be fully described by a simple division into emotion suppression and reappraisal but rather that employees use a dynamic range of styles, which differ in their associated consequences.

## How is Emotional Labor Performed by Customer Service Employees? A Matter of Style

In service industries employees do not only have to deliver services of good quality but also do so in a certain way. In particular, many organizations specify explicit rules (Hochschild, 1983) such as to “serve customers with a smile” and/or to suppress negative emotions toward the customers as part of the service performance (Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987). Consequently, employees need to regulate their emotions in order to satisfy organizational demands. Organizational demands to regulate emotions in accordance with such rules are referred to as emotional labor (Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983).

Mann (1999) found that more than two-thirds of frontline communications implied emotional labor and these interactions require a strategy to regulate one’s emotions. Two strategies that can be used have been discussed in prior research. These strategies are surface acting and deep acting (Ashforth & Humphrey, 1993; Bono & Vey, 2005a; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Zapf, 2002). Both have differential impacts on job attitudes and wellbeing (see Bono & Vey, 2005 and Zapf, 2002 for a review). Past research addressed these strategies as separate and treated them in a linear fashion. The present paper proposes to consider these strategies in a more dynamic context. More specifically, there is some evidence that a person may use more than one emotion regulation strategy (R. E. Sutton, 2004).

The first aim of the present study was therefore to define emotion regulation *styles*, defined as the dynamic use of different emotion regulation *strategies* in different contexts. In other words, emotion regulation styles are the repertoires of strategies that customer service employees use to regulate their affect. A secondary aim is to relate these styles to outcome measures relevant to employee attitudes and wellbeing.

Emotional labor strategies may be conceived of as motivated acts (Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005). Diefendorff and Gosserand (2003, 2005) have argued that the motivation to perform emotional labor is an important concept for the understanding of how emotional labor is performed and what its consequences on outcomes such as job attitudes are. However, apart from these studies the effect of motivation on emotional labor has not been investigated nor discussed. In the present context we propose to use Self-Determination Theory (SDT, Deci & Ryan, 1985, 2000) as the relevant theoretical framework for the understanding of motivational influences on emotional labor outcomes. A number of studies has shown the impact of the more general concept of *job motivation* on job attitudes and outcomes (Blais & Brière, 2002; Blais, Hess, Bourbonnais, Saintonge, & Riddle, 1995; Deci, Connell, & Ryan, 1989). By contrast the focus of the present paper is on the more specific *motivation to express positive emotion (MEPE) towards customers* (study 1) and *motivation to withhold negative emotions (MWNE) towards customers* (study 2). This is the third aim of the present research.

### Emotional labor and emotion regulation in workplace

Research on the regulation of affect in the framework of emotional labor, has focused on two main strategies: surface acting and deep acting (Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Diefendorff, et al., 2005; Grandey, 2003). When surface acting, an employee modifies the observable aspects of the unsuitable, typically negative, emotion by suppressing its expression or by faking positive affect that is not felt. In contrast, deep acting involves the management of inner feelings in order to feel and express the required emotion. Deep acting is considered to be more authentic, but this strategy still requires effort to regulate emotions.

Gross' (1998) influential theoretical emotion regulation framework helps to understand the effects of these strategies and when they are most susceptible to be adopted. Gross's theory served as a framework for Grandey (2000), who argued that some emotional labor strategies can be understood as antecedent-focused emotion regulation strategies whereas others represent response-focused emotion regulation. Deep acting is a strategy that aims to change the employees' perception of the situation. This can be achieved either through perspective taking (reappraising the situation by taking another's point of view) or through positive refocus (focusing attention on positive things to regulate feelings). Reappraisal (Gross, 1998; Lazarus, 1974) is an antecedent focused emotion regulation strategy that takes the form of construing a potentially emotional situation in a way that decreases its emotional relevance (Lazarus, 1991). Because reappraisal is antecedent to a potentially upsetting event, if effective, it actually preempts full-blown emotional responses.

Surface acting is a form of response-focused emotion regulation because the employee manipulates only the expressive aspect the emotion (Gross, 1998). That is, suppression can only be applied once the emotion is experienced.

When employees regulate their emotional behavior, the resulting behavior may not be congruent with their feeling. In this case the employee experiences emotional dissonance, which refers to the difference between felt emotion and expressed emotion (Abraham, 1998, 1999a; Morris & Feldman, 1996a, 1997). The contrary of dissonance is authenticity where the expressed emotion is congruent with the felt emotion (Diefendorff, et al., 2005). It should be noted that another definition of authenticity exists, which refers more generally to behavior that is congruent with one's identity (Ashforth & Tomiuk, 2000). In the present research we focus on the emotional aspect of authenticity. It is widely accepted that emotional dissonance is damaging for employee wellbeing (for a review see Zapf, 2002).

The present paper proposes to combine Gross' emotion regulation framework with a motivational framework to explain why some employees who engage in emotional labor as part of their job suffer from dissonance while others do not.

#### Emotional labor and motivation

There are several factors that can influence the type of strategy that employees may use to regulate their emotions. In certain job contexts, it may be enough to fake a positive emotion to be courteous, whereas in others a deep acting strategy is required (Grandey, 2003). But over and above the contextual demands (Grandey, 2000; Rubin, et al., 2005), the values and motivations that employees have can also define the

choice of strategy. Specifically, emotion regulation strategies can be conceptualized as motivated acts (Rubin, et al., 2005), but few theorists and studies discussed or measured motivation to engage in an emotion regulation activity (the two exceptions are Diefendorff & Gosserand, 2003; Gosserand & Diefendorff, 2005).

There are many theories that deal with work motivation (Latham, 2007; Steers, Porter, & Bigley, 1996). One that has been very useful for understanding employee satisfaction and wellbeing is Self-Determination Theory (SDT, Blais & Brière, 2002; Blais, Brière, Lachance, Riddle, & Vallerand, 1993; Blais, et al., 1995; Deci, et al., 1989; Deci, et al., 2001; Gagné & Deci, 2005). SDT distinguishes different motivation along a continuum of self-determination.

The most self-determined form of motivation is intrinsic motivation, where activities are performed for the interest or pleasure they procure (Deci & Ryan, 1985, 2000; Gagné & Deci, 2005). SDT further posits different types of extrinsic motivations, which vary in their degree of self-determination. The least self-determined form of extrinsic motivation is external regulation, where behavior depends directly on the contingency between the behavior and a desired consequence (approval, rewards). Other types of extrinsic motivations occur when a person internalizes the value of a behavior (Deci & Ryan, 1985, 2000; Gagné & Deci, 2005). Internalization is “defined as people taking in values, attitudes, or regulatory structures, such that the external regulation of a behavior is transformed into an internal regulation and thus no longer requires the presence of an external contingency” (Gagné & Deci, 2005, p.334).

In order to describe the degree to which an external motivation has been internalized, three different processes are described: introjection, identification and integration (Deci & Ryan, 1985, 2000; Gagné & Deci, 2005). Introjected motivation occurs when a person's behavior "is taken in by the person but has not been accepted as his or her own" (Gagné & Deci, 2005, p.334). Identification is a form of motivation that occurs when a person identifies with the value of a behavior and the behavior corresponds to a self-selected goal. A more complete level of internalization involves the integration of a behavior with other aspects of oneself. With integrated motivation, a person feels that the behavior is an integral part of who they are and is thus self-determined. Therefore, the behavior is more central to the identity and the person is more likely to act in ways that are consistent with one's self (Deci & Ryan, 1985, 2000; Gagné & Deci, 2005).

In regard to emotional labor, intrinsic motivation is not pertinent since an employee engages in emotional labor to satisfy an organizational demand, which by definition gives an external focus to the motivation to regulate emotions. This organizational demand reflects an organizational value, which is serving the customer with positive emotions and without negative emotions. When the employees own values also focus on serving the customer with positive and without negative emotions, this demand is congruent with the employees self. Hence to the degree that an employee endorses the organizational demand imposed on him or her, their motivation can be self-determined.

This notion of endorsement is not new to the emotional labor literature. Specifically, Ashforth and Humphrey (1993) proposed that an employee who is strongly identified with his/her role is easily convinced of the importance of regulating emotions toward the customers. In that case, expressing the prescribed emotions is congruent with the employee's values. By contrast, another employee may fake an emotion so as to not be criticized by a superior. Thus, when employees are faking their emotions, they may do so in good faith because they accept the underlying display rule or they may do so in bad faith in cases where the display rule is not accepted (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987; Zapf, 2002). As one can see, these two motivations to regulate emotions can be distinguished with regard to their level of self-determination.

Most human behavior is determined by more than one underlying motive. For example, when serving a customer with a smile, one may do so both because this is congruent with one's values and because not doing so would entrain critique. Hence, when assessing the different forms of motivation, participants rate the degree to which different reasons to behave in a certain way are true for them. The motivations form a quasi-simplex pattern, that is, each subscale correlates most positively with the subscale closest to it and less positively or negatively with subscales farther from it (Gagné & Deci, 2005). Subscales can then be combined algebraically to form a relative autonomy index (Grolnick & Ryan, 1987; Ryan & Connell, 1989). This index reflects the relative contributions of employees' motivations. Thus, an employee who smiles at the customer mainly because of fear of negative consequences and who

cares little for the customer will have a score closer to the non-self determined end of the continuum, whereas an employee who smiles because s/he shares the organizations values will have a score closer to the self-determined end of the continuum. Many studies demonstrate that self-determined motivation enhances wellbeing (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Deci & Ryan, 1985; Gagné, Ryan, & Bargmann, 2003; Grouzet, Vallerand, Thill, & Provencher, 2004; Kim, Deci, & Zuckerman, 2002; Ryan & Connell, 1989; Ryan & Deci, 2001; Vallerand, Fortier, & Guay, 1997).

Indirect evidence supports the usefulness of the SDT framework to explain motivation to regulate emotions at work. In a qualitative study, Sutton (2004) identified two goals that teachers have for regulating their emotions: academic effectiveness and keeping a good relationship with students. Twenty percent of teachers indicate that they regulate their emotions because it is part of them. In SDT terms, these teachers *fully endorse* emotion regulation. In addition, teachers report that they feel ashamed of showing their anger in front of their students, that they wanted to serve as a role model to students, or that they do not know why they are regulating their emotions. In SDT terms, these reasons refer to introjected, external and amotivation respectively.

#### Emotion regulation styles

Based on self-determination theory in combination with Gross' emotion regulation framework (1998), four different emotion regulation styles can be proposed. First, employees who are self-determined to regulate their emotions are

convinced of the importance to regulate emotions towards the customer. Because of this, it may be easier for these employees to be more authentic in their interactions as they spontaneously regulate emotions in line with job demands. That is, no actual emotional labor in the sense of a *directed* effort to regulate emotions in line with those demands is necessary. And in cases where emotional labor is required, the adoption of an empathic stance towards the customer in the service of reappraisal or the focus on positive aspects of the situation should be easier as well, because these employees endorse these actions. In other words, self-determined employees should have an emotion regulation style that is perceived as genuine because it is based either on authenticity or reappraisal or more likely a combination of both.

By contrast, when employees are less self-determined in regulating their emotion, dissonance is more likely to occur. More specifically, an externally motivated employee may simply try to satisfy only the external emotion regulation demand by showing the prescribed emotion without trying to feel it as well. That is, because the person is not identified with the job demand they may use only superficial regulation strategies. Finally, a person may repudiate the need for regulation and not adopt any of the above described strategies.

Grandey (2000) pointed out that several emotion regulation strategies may be used at the same time. It is also possible that the same person uses different strategies at different moments. Thus, surface acting and deep acting have been found to be positively correlated in some studies (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Goldberg & Grandey, 2007; Grandey, 2003) suggesting that they can be

used concurrently, whereas in others they have been negatively correlated or not correlated at all (Diefendorff, et al., 2005; Gosserand & Diefendorff, 2005). Also, whereas surface acting is negatively related to authenticity, deep acting is positively related (Diefendorff, et al., 2005). These results from linear associations may mask a more complex association between the strategies. Consequently, other techniques are required to investigate associations between emotion regulation strategies.

#### *Some evidence of emotion regulation styles*

Gross & John (2003) found individual differences in using different emotional regulation strategies. They also concluded that in some situations there may not be enough time to regulate with an antecedent focused regulation strategy such as reappraisal. This may also be the case in customer service settings. People may have a tendency to regulate their emotions with a specific strategy but situations may force them to use another one. This assumption is supported by Sutton's (2004) finding that 67% of teachers report using 2 or more emotion regulation strategies.

#### *Hypotheses*

Based on the consideration that more self-determined employees endorse the organizational demand to regulate emotions and hence are more authentic, we predict:

H1a: an emotion regulation style based on high level of authenticity and the use of reappraisal.

H1b: It is also possible that a person is authentic, uses reappraisal as a main emotion regulation strategy, but also uses emotion suppression when the context demands it. This may be the characteristics of a flexible emotion regulation style.

Some employees will be externally motivated and hence use only superficial emotion regulation strategies. Consequently, we predict:

H2: an emotion regulation style based on the use of emotion suppression only. This style will necessarily include a low level of authenticity (i.e. high dissonance) and employees with this emotion regulation style will not use reappraisal as an emotion regulation strategy.

Finally, some employees will not be motivated at all to regulate their emotions. Thus,

H3: The absence of emotion regulation represents another emotion regulation style.

Based on the considerations outlined above, it follows that different emotion regulation styles should entrain different levels of emotional dissonance or feelings of inauthenticity. Emotional dissonance in turn is known to have a negative effect on three highly pertinent job outcome variables: job satisfaction, organizational commitment and intention to quit. Specifically, emotional dissonance reduces job satisfaction, organizational commitment, and increases intention to quit (Abraham, 1998, 1999a). A final hypothesis of the present research will therefore be that:

H4: best outcomes (high satisfaction and commitment, low intention to quit) will be associated with emotion regulation styles based on reappraisal and

authenticity, whereas the worst outcomes (low satisfaction and commitment, high intention to quit) will be associated with emotion regulation styles that are characterized by low use of reappraisal and low levels of authenticity.

## STUDY 1

### Method

*Participants.* A total of 147 participants (82 women) with a mean age of 25.6 years ( $SD = 5.9$ ) who were currently holding a job with frequent customer contact were recruited from a list of individuals who had previously indicated their willingness to participate in research and received \$5. Inclusion criteria to participate in this study were to work in a customer service job and to respond to the questionnaire with keeping this job in mind. A majority of participants were university students (86.4%). Mean organizational tenure and mean job tenure were respectively 1.70 years ( $SD = 1.60$ ) and 1.56 ( $SD = 1.49$ ).

*Procedure.* Participants were invited to participate in a customer service study. To participate, participants came to the CIRANO (Interuniversity Center of Research on the Analysis of Organizations) and completed the computerized questionnaire in groups up to 19. Participants responded to all items on a 7 point scale anchored by 1- strongly disagree and 7- strongly agree. Table 1 presents the correlation matrix and Cronbach's alpha coefficients.

*Dependent measures*

*Emotion regulation measures.* Emotion suppression and reappraisal were assessed using the Emotional Regulation Questionnaire (John & Gross, 2004). This measure has good psychometric properties and reflects the concepts of emotion suppression (surface acting) and reappraisal (deep acting). Four items measure emotion suppression and six measure reappraisal. Examples of items are “When I am feeling negative emotions, I make sure not to express them” (emotion suppression) and “When I want to feel less negative emotion, I change the way I’m thinking about the situation” (reappraisal). Authenticity was measured using items from Diefendorff and al. (2005). An example is “The emotions I show customers come naturally”. The scales were translated into French using parallel back translation. The French translations had acceptable psychometric properties ( $\chi^2_{(61)} = 112.4, p < .001$ ; CFI = .93, Cmin/df = 1.84; RMSEA = .076) (see Table 2.1 for alpha coefficients).

*Motivation to express positive emotions.* Subscales were created to measure integrated, identified, introjected and external regulation as well as amotivation. Example of items are: “I value the necessity to smile at my customers” (integrated), “To remain efficient, I express positive feelings toward the customers” (identified), “I would blame myself if I do not smile to the customers” (introjected), “Managers expect that I show a smile when I interact with the clients” (external), and “I am frequently too overwhelmed to smile at customers” (amotivation). As mentioned above, research on self-determined motivation typically employs the Relative

Autonomy Index (Ryan & Connell, 1989), which reflects the participant's position on the motivation continuum. The index is calculated based on subscales that assess the different forms of motivation described above and based on the notion of quasi-simplex pattern of correlations. In the present study, we assigned a weight of +2, +1, -.5, -.5 and -2 to integrated, identified, introjected, external motivations and amotivation respectively.

CFA was used to assess the independence of the subscales. Adjustments were made to optimize fit ( $\chi^2_{(339)} = 537.6, p < .001$ ; CFI = .91, Cmin/df = 1.59; RMSEA = .063). The resulting subscales had good reliability (integrated regulation:  $\alpha = .85$ ; identified regulation:  $\alpha = .83$ ; introjected regulation:  $\alpha = .91$ ; external regulation:  $\alpha = .78$ ; amotivation:  $\alpha = .79$ ).

#### *Outcome measures*

*Job satisfaction and intention to quit.* Job satisfaction and Intention to quit were measured using a French translation of Salvati (2002). Example of items are "I am enthusiastic about my job" (job satisfaction) and "I intent to quit my job in the next months" (intention to quit). Alpha coefficients were satisfactory for both measures (see Table 2.1) and a CFA confirmed the independence of these scale ( $\chi^2_{(13)} = 14.2, p = .358$ ; CFI = 1.00, Cmin/df = 1.09; RMSEA = .021).

*Organizational commitment.* Affective commitment, normative commitment and calculated commitment (perceived sacrifices and low alternatives) (Allen & Meyer, 1990) were measured using the scale developed by Vandenberghe,

Stinglhammer, Bentein, & Delhaise (2001). Confirmatory factor analysis suggested that one item did not load on the perceived sacrifices dimension ( $\chi^2_{(129)} = 254.1, p < .001$ ; CFI = .89, Cmin/dl = 1.97; RMSEA = .082). This item was dropped from the analysis. Final results support the theoretical model (Vandenberghe, Stinglhammer, Bentein, & Delhaise, 2001) underlying the scales ( $\chi^2_{(113)} = 186.0, p < .001$ ; CFI = .93, Cmin/dl = 1.65; RMSEA = .067). Alpha coefficients were satisfactory (see Table 2.1).

---

Insert Table 1 here

---

## Results

### *Emotion regulation styles*

Cluster analysis, using Ward's method with squared Euclidian distance, was performed in order to assess whether the predicted emotional labor styles could be empirically verified. In Ward's method, "the distance between two clusters is the sum of squares between the two clusters summed over all variables. At each stage in the clustering procedure, the within-cluster sum of squares is minimized over all partitions obtainable by combining two clusters from the previous stage" (Hair & Black, 2000, p. 180). This method has proved to be quite accurate in identifying the number of clusters and to classify observations in a medium size sample and when there are unequal group sizes (Clatworthy, Hankins, Buick, Weinman, & Horne, 2007). As expected, four styles emerged from the analysis of the Figure 2.1, that is, a

clear inflexion in the curve at 4 clusters. Figure 2.2 shows the mean of the three emotion regulation variables for each of the four clusters.

---

Insert Figure 2.1 here

---



---

Insert Figure 2.2 here

---

The flexible style ( $n = 55$ ) is characterized by high levels of reappraisal ( $M = 5.60$ ;  $SD = .86$ ), high authenticity ( $M = 5.51$ ;  $SD = .78$ ) in emotion expression as well as use of emotion suppression ( $M = 5.30$ ;  $SD = .75$ ). Employees with this regulation style may use these different strategies depending on the specifics of the contact with the customer. In other words, they adapt to the situation. The authentic style ( $n = 25$ ) is characterized by a modest use of reappraisal ( $M = 4.62$ ;  $SD = 1.13$ ), a high level of authenticity ( $M = 5.58$ ;  $SD = .95$ ), but low use of suppression ( $M = 3.31$ ;  $SD = 1.01$ ). Thus, it seems that these employees show authentic emotions and generally prefer reappraisal over suppression when regulating their emotions.

Suppression of emotions is the strategy “preferred” by the employees in the third group ( $n = 32$ ). Their authenticity level is very low ( $M = 3.36$ ;  $SD = .93$ ) and they are much more inclined to suppress ( $M = 5.61$ ;  $SD = .82$ ) than to reappraise, even though reappraisal is also used to some degree ( $M = 4.63$ ;  $SD = 1.26$ ). Finally, the non-regulating style ( $n = 35$ ) is characterized by low levels of reappraisal ( $M = 2.83$ ;  $SD = .86$ ), suppression ( $M = 4.00$ ;  $SD = .93$ ) and authenticity ( $M = 3.18$ ;  $SD = .60$ ).

The different styles were not related to socio-demographic profiles. No difference was found as a function of gender,  $\chi^2_{(3)} = 2.6, p = .456$ , schooling,  $\chi^2_{(15)} = 16.0, p = .385$ , age,  $F(3,142) = .386, p = .763$ , or job tenure,  $F(3,138) = 1.602, p = .192$ .

*Influence of emotional regulation style on job attitudes and motivation to express positive emotions*

Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) was performed on job attitudes and Motivation to Express Positive Emotions (MEPE) with emotion regulation styles as the independent variable (flexible coded 1, authentic coded 2, suppressor coded 3 and non regulator coded 4). Results indicated differences between the styles,  $F(7,139) = 3.508, p = .002, \eta^2 = .150$ . *Authentic* and *flexible* styles were associated with higher levels of self-determined MEPE than the other two styles. MEPE for these two styles did not differ (all  $p > .05$ ). As predicted, employees with a suppressing style had significantly less self-determined motivation compared to those who used styles based on reappraisal and authenticity ( $p$ 's  $< .05$ ). Although MEPE for the non-regulating style was not significantly different from those of the authentic and flexible styles ( $p$ 's  $> .05$ ), the MEPE scores for the non-regulating style and the suppressing style were similar (all  $p$ 's  $> .05$ ).

Overall, the *flexible* and *authentic* styles resulted in more positive outcomes (see Table 2), but did not differ from one another ( $p$ 's  $> .05$ ). The suppressing style had the worst outcomes with lower levels of affective commitment and job

satisfaction, and higher levels of perceived sacrifices and low alternatives, which are negative forms of commitment. Post-hoc tests indicated significant differences ( $p$ 's < .05) for low alternatives and job satisfaction. Similar trends emerged for the non-regulating style on all dependant variables, yet post-hoc tests confirmed a significant difference from the flexible and authentic styles only for job satisfaction ( $p$ 's < .05).

---

Insert Table 2.2 here

---

### Discussion

Study 1 had the goals to 1- identify emotion regulation styles among customer service employees, 2- investigate whether the employees' motivation to express positive emotion is associated to the adoption of one style over another, and 3- identify different outcomes related to these emotion regulation styles.

Specifically, as predicted, four different emotion regulation styles were identified. Two of these styles, *flexible* and *authentic*, were characterized by high levels of reappraisal and authenticity. This result is consistent with past research that revealed a positive association between these two concepts (Diefendorff, et al., 2005). What makes the difference between flexible and authentic styles is the use (or non use) of emotion suppression as an additional strategy to regulate emotion. Employees with a flexible style also use emotion suppression in some customer interactions without suffering from emotional dissonance. In fact, they flexibly adapt to the situation and use the type of emotion regulation most adequate for a specific context, rather than systematically preferring one regulation method over the other.

Consequently, they do not seem to suffer the disadvantages of emotion suppression that have been widely documented in past research (Brotheridge & Grandey, 2002; Goldberg & Grandey, 2007; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Hochschild, 1983; John & Gross, 2004; Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987; Zapf, 2002).

Two other emotion regulation styles were also identified in the present research, namely a *suppressing* and a *non-regulating* style. These emotion regulation styles were characterized by lower levels of authenticity and reappraisal. The suppressing style was characterized by the use emotion suppression as the main emotion regulation strategy. The non-regulating style was characterized by a complete lack of reported emotion regulation strategies, which can be best explained by an absence of need to do so because little affect is experienced.

We predicted that motivation to express positive emotions to customers explains how employees engage in emotional labor. Results confirmed the importance of this variable as an explicative concept and extended Gosserand and Diefendorff (2005) study. In the present research, employees who used a flexible or authentic regulatory style were more likely to both endorse organizational display rules and report more positive job outcomes. Conversely, employees who mainly employed emotion suppression as a means to regulate emotion or did not seem to employ emotion regulation as part of their work role report less endorsement of organizational display rules as well as less positive job outcomes. These employees seem to have a feeling of resignation toward their job and their organization.

The sample for Study 1 has several limitations. First, the sample is heterogeneous as it has as many organizations as participants. Caution was taken to only include participants who worked in a customer service job at the time of the survey and instructions were clear that only those with pertinent current job experience should complete the questionnaire, yet, there was considerable variation in the types of customer service interactions that participants reported. Second, our participants were student volunteers and hence tended to work part-time. It is possible that someone who works relatively few hours a week may gravitate towards a different style than a person who works full time. It would therefore be of interest to evaluate the prevalence of the different emotion regulation styles in a more homogenous full time work place setting.

## STUDY 2

Study 2 aimed to replicate findings of Study 1 while addressing the limitations of the sample used for Study 1. In addition, we modified the nature of self-determined motivation in that we focused on motivation to withhold negative emotions towards the customers. As mentioned in the introduction, customer service jobs require both expressing positive emotions to customers, as well as withholding negative ones (Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987). In fact, when the organizational demand is to express positive emotion, the negative emotions that are experienced by employees cause emotional dissonance or inauthenticity. Consequently, it seemed relevant to assess how motivation to withhold negative emotion is related to emotion regulation style.

## Method

*Participants.* Participants were 195 employees from two Canadian call centers. The first is an inbound call center operating in the banking industry ( $n_1 = 65$ , 41.3% male), whereas the second is an outbound call center in the telecom industry ( $n_2 = 130$ , 63.3% male). The mean age of the respondents was 31.4 years ( $SD = 10.8$ ) and 30.3 years respectively ( $SD = 9.0$ ). Mean organizational tenure and mean job tenure was 6.1 years ( $SD = 10.8$ ) and 2.0 years ( $SD = 9.0$ ). The majority of employees had a college or a university degree (organization 1: Elementary: 1.6%, High School: 19.0%, College: 47.6%, University: 25.4%, other: 6.3%; organization 2: Elementary: 0.0%, High School: 10.9%, College: 37.2%, University: 47.3%, other: 4.7%).

*Procedure.* Potential participants from both organizations were invited to complete the survey on their own time in order to not interfere with operations. The questionnaire was described to participants as relating to emotions in the workplace and their perceptions of the job. Participants were asked to fill questionnaire, insert it in an envelope, and drop the envelope into a sealed box in order to preserve anonymity and confidentiality.

### *Dependent variables*

*Emotion regulation measures.* Emotion suppression, reappraisal and authenticity were measured using the same instruments as in Study 1. CFA confirmed the independence of these scale within this sample, although modifications were

made to optimize the fit ( $\chi^2_{(59)} = 121.7, p < .001$ ; Cmin/df = 2.06; CFI = .93; RMSEA = .074). Alpha coefficients are presented in Table 2.1.

*Motivation to withhold negative emotions.* Subscales were created to measure integrated, identified, introjected and external regulation as well as amotivation. Example of items are: “I find it satisfying to be able to feel my emotions without letting them interfere with my work” (integrated), “It is important to me not to hurt the clients” (identified), “Expressing negative emotions would hurt the clients, and I would blame myself for doing it” (introjected), “Managers expect that I show self-control when I interact with the clients” (external), and “I am frequently overwhelmed with bad feelings” (amotivation). As in the present context intrinsic motivation to withhold negative emotions is not a coherent concept, this subscale was omitted. As in Study 1, we calculated an index that reflects the motivation continuum. The same weight were assigned to subscales that is +2, +1, -.5, -.5 and -2 to integrated, identified, introjected, external motivations and amotivation respectively.

CFA was used to assess the independence of the subscales. Adjustments were made to optimize fit ( $\chi^2_{(197)} = 272.2, p < .001$ ; CFI = .91, Cmin/df = 1.38; RMSEA = .044), but the resulting subscales did have too few items to allow good reliability. Consequently, all items were retained. Alpha coefficients of the final scales were adequate (integrated regulation:  $\alpha = .69$ ; identified regulation:  $\alpha = .61$ ; introjected regulation:  $\alpha = .75$ ; external regulation:  $\alpha = .69$ ; amotivation:  $\alpha = .72$ ). As for Study 1, all analysis were based on the Relative Autonomy Index rather than on specific subscales.

### *Outcome measures*

*Job satisfaction and intention to quit.* Job satisfaction and Intention to quit was measured using the same scales as in Study 1. Alpha coefficients were satisfactory for both measures (see Table 2.1) and a CFA confirmed the independence of these scale ( $\chi^2_{(13)} = 23.5, p = .037$ ; CFI = .99, Cmin/df = 1.80; RMSEA = .064).

*Organizational commitment.* Affective commitment, normative commitment and calculated commitment (perceived sacrifices and low alternatives) were measured using the same scale as in Study 1. Confirmatory factor analysis again suggested that one item did not load on the perceived sacrifices dimension ( $\chi^2_{(129)} = 347.3, p < .001$ ; CFI = .89, Cmin/dl = 2.69; RMSEA = .090). This item was dropped from the analysis. Final results support the theoretical model (Vandenberghe, et al., 2001) underlying the scales ( $\chi^2_{(113)} = 271.4, p < .001$ ; CFI = .91, Cmin/dl = 2.40; RMSEA = .085). Alpha coefficients were satisfactory (see Table 2.1).

### Results and Discussion

As in Study 1, Cluster analysis was performed using Ward's method with squared Euclidian distance. Figure 2.1 suggests a four styles solution by a clear inflexion in the curve that occurs at 4 clusters. However, there are also inflexions at 6 clusters, 3 clusters and 2 clusters solutions. Analysis of the means of each variable in the clusters and the theoretical signification of these alternative solutions did not give a clear interpretation of the 6 cluster-solution; the 2 and 3 cluster-solutions combine clusters that are less homogenous than those for the 4 cluster-solution. Consequently,

the 4 cluster-solution was retained. Figure 2.2 shows the mean of the three emotion regulation variables for each of the four clusters.

---

Insert Figure 2.1 here

---



---

Insert Figure 2.2 here

---

The four-cluster solution closely replicates the findings from Study 1. As in Study 1, the flexible style ( $n = 56$ ) is characterized by high levels of reappraisal ( $M = 6.48$ ;  $SD = 0.51$ ), high authenticity ( $M = 5.77$ ;  $SD = 0.78$ ) in emotion expression as well as use of emotion suppression ( $M = 6.42$ ;  $SD = 0.45$ ). The authentic style ( $n = 55$ ) is characterized by a high use of reappraisal ( $M = 6.10$ ;  $SD = 0.70$ ), a high level of authenticity ( $M = 5.80$ ;  $SD = 0.86$ ), but low use of suppression ( $M = 3.92$ ;  $SD = 1.11$ ).

Employees in the third group ( $n = 27$ ) adopted a suppressing style. That is, they used emotion suppression ( $M = 6.32$ ;  $SD = 0.65$ ) as their main emotion regulation strategy even though reappraisal may be used to some degree ( $M = 5.08$ ;  $SD = 0.76$ ). This style was also characterized by a low level of authenticity ( $M = 3.16$ ;  $SD = 1.15$ ). Finally, the non-regulating style ( $n = 57$ ) was characterized by low levels of reappraisal ( $M = 4.51$ ;  $SD = 0.99$ ), suppression ( $M = 4.39$ ;  $SD = 1.18$ ) and authenticity ( $M = 4.83$ ;  $SD = 1.05$ ).

As in Study 1, emotion regulation styles were not related to socio-demographic profiles. No difference was found as a function of gender,  $\chi^2_{(3)} = 5.7, p$

= .127, schooling,  $\chi^2_{(21)} = 25.7, p = .220$ , age,  $F(3,185) = 1.030, p = .380$ , or job tenure,  $F(3,184) = .121, p = .948$ .

A MANOVA was performed to compare the four emotion regulation styles (flexible coded 1, authentic coded 2, suppressor coded 3, and non regulator coded 4) on Motivation to Withhold Negative Emotions (MWNE) and outcomes. Results indicated differences between the styles,  $F(7,186) = 5.119, p < .001, \eta^2 = .162$ . Consistent with the predictions and replicating study 1, *authentic* and *flexible* styles were associated with higher levels of self-determined MWNE than the other two styles. MWNE and organizational outcomes did not differ for these two styles (all  $p$ 's  $> .05$ ), again replicating results from Study 1. As predicted, employees adopting a suppressing or a non regulating style were less self-determined in their motivation. However, only the non regulating style differed significantly from the authentic and the flexible styles ( $p$ 's  $< .05$ ).

Post-hoc tests indicated significant differences ( $ps < .05$ ) for all outcomes variables except for low alternatives and intention to quit, but similar trends emerged for these variables. More specifically, as predicted in Hypothesis 4, best outcomes occurred for the *authentic* and *flexible* styles (highest means for affective commitment, normative commitment, perceived sacrifices and job satisfaction, and lowest means for low alternatives and intention to quit). As also predicted in Hypothesis 4, the worst outcomes were found for the *suppressing* and the *non regulating* styles (lowest means for affective commitment, normative commitment,

perceived sacrifices and job satisfaction, and the highest means for low alternatives and intention to quit). These last styles got similar results on all outcomes ( $p$ 's > .05).

#### General discussion

The present research employed SDT as the relevant theoretical framework for the understanding of emotion regulation. SDT has linked self-determined motivation to numerous positive outcomes in different life domains including the workplace (positive attitudes, enhanced psychological well-being, etc.) (for a review see: Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2001). Specifically, we hypothesized that employees with self-determined motivation to regulate their emotions, endorse their organizational role, which requires expression of positive emotions and withholding negative emotions. This higher level of endorsement should reduce dissonance by leading employees to adopt an emotion regulation style, which emphasizes authenticity and reappraisal. In fact, previous research has shown that higher levels of job identification – a related concept – tend to lead to lower levels of dissonance (Brotheridge & Lee, 2003; Morris & Feldman, 1997). However, these studies did not explain why this is the case. The present study extended this literature by demonstrating that self-determined motivation impacts on the employees' choice of emotion regulation styles, which are more or less adaptive with regard to emotional dissonance. Moreover, emotion regulation styles were independent of age, gender, schooling and job tenure.

Overall, the present results support the proposal that employees who are more identified with their role, that is, employees who are self-determined to regulate their

emotions – either by showing positive affect or by regulating negative affect – are less likely to experience emotional dissonance (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Butler, et al., 2003; Côté & Morgan, 2002; Grandey, 2003; Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Gross, 1998; John & Gross, 2004; Zapf, 2002). Importantly, we could show that self-determined motivation to engage in emotional labor and to show positive and withhold negative emotions, that is, the endorsement of the employee's organizational role is associated with the tendency to be authentic and to employ antecedent-focused emotional regulation such as reappraisal. These strategies are more beneficial for a person than emotion suppression (Goldberg & Grandey, 2007; Grandey, 2003). However, results suggest that it is not surface acting per se that leads to negative outcomes for employees, but rather the more or less exclusive use of this style. In fact, when suppression is used as one among several strategies, the detrimental effects were not found in both studies.

Because employees who use emotion suppression as their main regulation strategy are necessarily inauthentic in their emotion expression, this style might have detrimental effects not only for employees' job attitudes and motivation as demonstrated in the present studies, but also for their service performance. Specifically, an inauthentic demeanor may be negatively evaluated by customers who perceive the non authenticity – just like Dolores Umbridge's smile in Harry Potter (Rowling, 2005) did not result in warm and trusting interactions. This hypothesis needs further investigation.

Based on SDT one can conclude that employees who endorse emotion regulation demands might feel more autonomy and competence while interacting with customers. Also, it is possible that when employees regulate their emotions adequately, their need for relatedness is satisfied (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Deci & Ryan, 2000; Deci, et al., 2001; Grouzet, et al., 2004; Ryan & Deci, 2001; Vallerand, et al., 1997). Future research needs to investigate whether the satisfaction of the psychological needs for autonomy, competence and relatedness is antecedent to their motivation to regulate emotions in customer service contexts.

#### *Limitations*

The present research enhances our comprehension of emotional labor by identifying four emotional labor styles. However, several limitations must be addressed by future research. First, like any study using questionnaires, common method variance might have an influence on the results. Yet, this is not the case for the cluster analysis where common method variance makes the separation of groups more difficult and leads to more conservative results. Also, causal interpretation is an open issue. These studies cannot conclude whether motivation to regulate emotions leads to adoption of an adaptive style or whether the link is the other way around. It may be that people with an adaptive style succeed in their task and this then impacts motivation to regulate emotions. Future studies need to address this issue.

*Managerial implications*

The present findings suggest that when employees endorse the need to regulate their emotions, they adopt an adaptive emotion regulation style. Thus, organizations have an interest to select employees with a self-determined motivational profile and with an emotion regulation style that is consistent with job requirements. However, motivation also depends on the work environment (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Deci, et al., 1989; Deci, et al., 2001; Gagné & Deci, 2005). Specifically, self-determined motivation can only be sustained in an environment that provides autonomy support, competence feedback and appropriate levels of relatedness. Thus, it does not suffice to hire new employees who show self-determined motivations but these employees have to be able to work in a context that allows them to retain this type of motivation.

However, self-determined motivation can also be acquired by employees who are provided with an autonomy supportive environment (Deci, et al., 1989; Deci, et al., 2001). In addition, fostering emotional competence through training and/or coaching might also help employees to better understand the customers' perspective as well as to better understand organizational values, and to thus enhance interaction quality with their customers.

## References

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 124*, 229-246.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 133*, 441-455.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review, 18*, 88-115.
- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: views from service agents. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 184-203). London: Sage.
- Blais, M. R., & Brière, N. M. (2002). On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: further evidence and generalization, from <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002s-39.pdf>.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). The Blais inventory of work motivation/L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise De Psychologie, 14*, 185-215.

- Blais, M. R., Hess, U., Bourbonnais, J., Saintonge, J., & Riddle, A. (1995). Mens sana ad corpus sanum: un modèle de motivation-stress-santé appliqué au couple et au travail. *Santé Mentale au Québec, 20*, 139-162.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. *HÃrtel, Charmine E.*
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 365.
- Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., & Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion, 3*, 48-67.
- Clatworthy, J., Hankins, M., Buick, D., Weinman, J., & Horne, R. (2007). Cluster analysis in illness perception research: a Monte Carlo study to identify the most appropriate method. *Psychology and Health, 22* 123-142.

- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 947-962.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 339.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 945-959.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.

- Gagné, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology, 15*, 372-390.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 301-318.
- Gosserand, R. H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1256-1264.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*, 86.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*, 38.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology, 90*, 893.

- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 890-898.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology. Special Issue: New directions in research on emotion, 2*, 271-299.
- Grouzet, F. M. E., Vallerand, R. J., Thill, E. E., & Provencher, P. J. (2004). From environmental factors to outcomes: a test of an integrated motivational sequence. *Motivation and Emotion, 28*, 331-346.
- Hair, J. F., & Black, W. C. (2000). Cluster Analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding MORE multivariate statistics* (pp. 147-205). Washington: American Psychological Association.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality, 72*, 1301-1333.
- Kim, Y., Deci, E. L., & Zuckerman, M. (2002). The development of the self-regulation of withholding negative emotions questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 62*, 316-336.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

- Lazarus, R. S. (1974). Psychological stress and coping in adaptation and illness. *International Journal of Psychiatry in Medicine*, 5, 321-333.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking It? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 347-369.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rowling, J. K. (2005). *Harry Potter. The order of the phoenix*. London: Raincoast Book.
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., & Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: on the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. E. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 189-212). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work, 6th edition*. New York, NY.
- Sutton, R. E. (2004). Emotional regulation goals and strategies of teachers. *Social Psychology of Education, 7*, 379-398.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1161-1176.
- Vandenberghe, C., Stinghammer, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*, 322-347.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resources Management Review, 12*, 237-268.

Table 2.1

*Correlations among variables*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Reappraisal	.83/.85	.28**	.30**	.30**	.35**	.13 <sup>†</sup>	.19**	-.09	-.23**	.35**
2. Suppression	.11	.67/.72	-.04	.12	.11	.14*	.03	.07	-.07	-.04
3. Authenticity	.22**	-.32**	.72/.66	.45**	.40**	.35**	.23**	-.04	-.22**	.21**
4. Job satisfaction	.18*	-.14	.26**	.88/.90	.77**	.59**	.59**	-.19**	-.73**	.42**
5. Affective commitment	.12	-.09	.18*	.75**	.81/.87	.61**	.60**	-.10	-.68**	.42**
6. Normative commitment	.12	.10	-.02	.41**	.55**	.86/.90	.53**	.07	-.50**	.15*
7. Perceived sacrifices	.20	.03	.00	.52**	.55**	.58**	.76/.80	.14	-.63**	.19**
8. Low alternatives	-.01	.13	-.25**	-.26**	-.08	.22**	.23**	.70/.72	.09	-.19**
9. Intention to quit	-.11	-.10	-.07	-.54**	-.47**	-.32**	-.44**	-.04	.81/.87	-.37**
10. Motivation	.09	-.15 <sup>†</sup>	.30**	.35**	.16*	-.09	-.02	-.24**	-.15 <sup>†</sup>	na

<sup>†</sup>  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

*Correlation on the lower part are from study 1 and on the upper part are from study 2*

*Motivation: study 1 = motivation to express positive emotion; study 2 = motivation to withhold*

*negative emotions. Internal consistencies reliabilities are reported on the diagonal.*

Table 2.2

*Univariate ANOVAs results, partial  $\eta^2$ , means and standard deviations for the outcome variables as a function of emotion regulation style*

Variable	Study 1						Study 2					
	Flexible	Authentic	Suppressor	Non regulator	Univariate $F(3,143)$	Partial $\eta^2$	Flexible	Authentic	Suppressor	Non regulator	Univariate $F(3,190)$	Partial $\eta^2$
Affective commitment	3.92 <sup>a</sup> (1.41)	4.02 <sup>a</sup> (1.51)	3.48 <sup>a</sup> (1.42)	3.52 <sup>a</sup> (1.45)	1.246	.025	5.41 <sup>a</sup> (1.14)	5.30 <sup>a</sup> (1.13)	4.17 <sup>b</sup> (1.84)	4.41 <sup>b</sup> (1.54)	8.904**	.123
Normative commitment	2.88 <sup>a</sup> (1.35)	2.48 <sup>a</sup> (1.37)	2.60 <sup>a</sup> (1.12)	2.91 <sup>a</sup> (1.57)	.953	.020	4.14 <sup>a</sup> (1.70)	3.56 <sup>a,b</sup> (1.84)	2.86 <sup>b</sup> (1.89)	3.33 <sup>b</sup> (1.42)	4.098**	.061
Perceived sacrifices	3.34 <sup>a</sup> (1.74)	3.33 <sup>a</sup> (1.68)	3.61 <sup>a</sup> (1.64)	2.77 <sup>a</sup> (1.22)	.834	.017	5.47 <sup>a</sup> (1.56)	5.08 <sup>a,b</sup> (1.73)	4.50 <sup>b</sup> (2.28)	4.52 <sup>b</sup> (1.78)	3.369*	.051
Low alternatives	2.56 <sup>a</sup> (1.35)	2.57 <sup>a</sup> (1.22)	3.52 <sup>b</sup> (1.58)	3.10 <sup>a,b</sup> (1.99)	4.035**	.078	3.41 <sup>a</sup> (1.78)	3.24 <sup>a</sup> (1.63)	4.05 <sup>a</sup> (1.64)	3.40 <sup>a</sup> (1.58)	1.487	.023
Job satisfaction	4.77 <sup>a</sup> (1.45)	4.69 <sup>a</sup> (1.68)	3.92 <sup>b</sup> (1.55)	3.58 <sup>b</sup> (1.20)	3.847*	.075	5.72 <sup>a</sup> (1.15)	5.41 <sup>a</sup> (1.47)	4.11 <sup>b</sup> (2.11)	4.68 <sup>b</sup> (1.56)	9.147**	.126
Intention to quit	3.88 <sup>a</sup> (1.60)	4.27 <sup>a</sup> (1.93)	4.19 <sup>a</sup> (1.61)	5.10 <sup>a</sup> (.85)	1.842	.037	2.43 <sup>a</sup> (1.71)	2.54 <sup>a</sup> (1.69)	3.27 <sup>a</sup> (2.21)	3.17 <sup>a</sup> (1.90)	2.490 <sup>†</sup>	.038
El Motivation	8.73 <sup>a</sup> (3.28)	9.08 <sup>a</sup> (3.36)	6.36 <sup>b</sup> (4.76)	8.27 <sup>a,b</sup> (2.29)	3.815*	.074	8.30 <sup>a</sup> (3.40)	8.85 <sup>a</sup> (2.87)	7.45 <sup>a,b</sup> (3.60)	6.49 <sup>b</sup> (3.60)	5.171**	.075

<sup>†</sup>  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

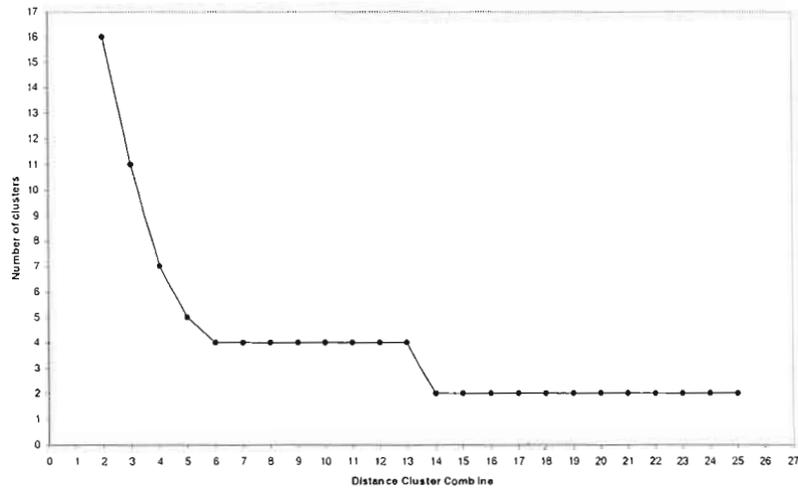
Different letters indicate a significant difference ( $p < .05$ ) on post-hoc tests

Figure caption

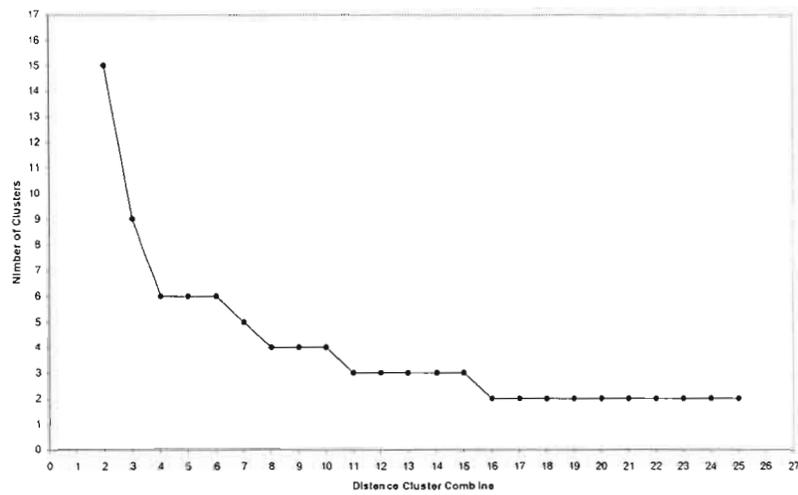
*Figure 2.1.* Plot of number of clusters versus distance cluster combine

*Figure 2.2.* Levels of authenticity, reappraisal and emotion suppression as a function of emotion regulation style

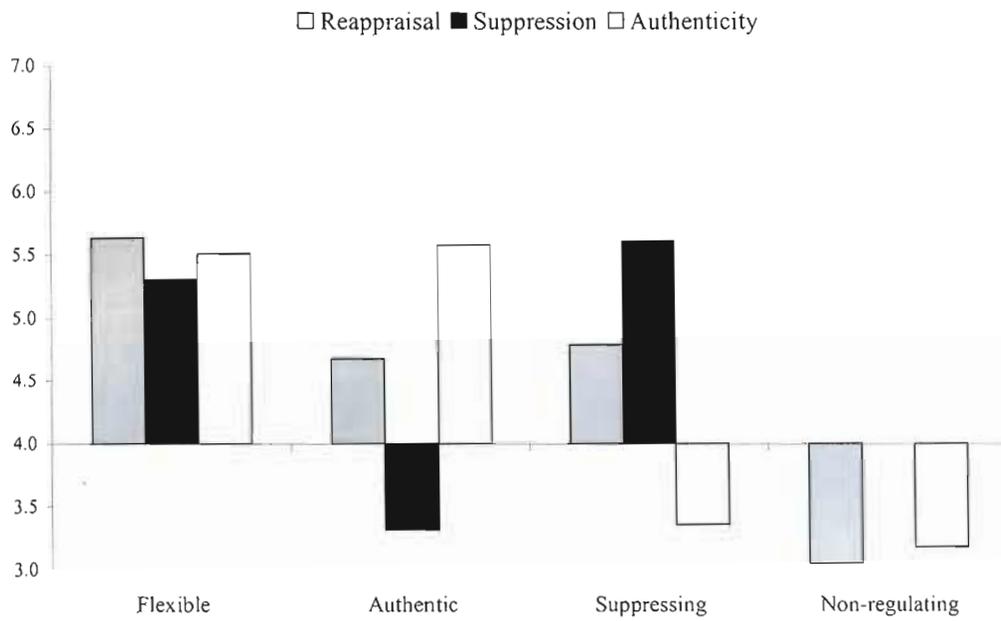
## Study 1



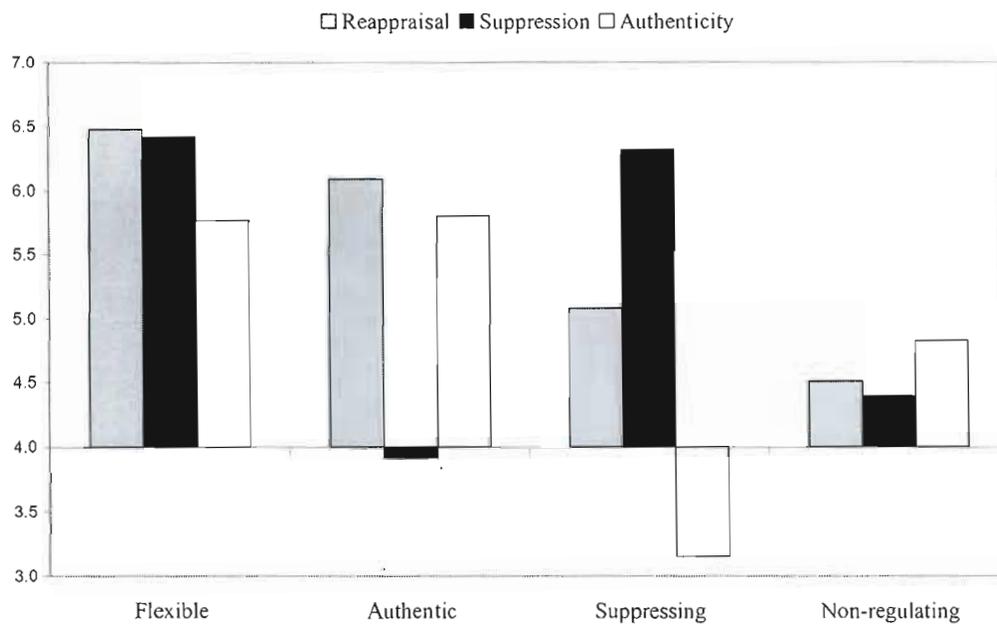
## Study 2



## Study 1



## Study 2



### CHAPITRE III

#### STYLES DE RÉGULATION DES ÉMOTIONS CHEZ LES EMPLOYÉS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE : ANTÉCÉDENTS ORGANISATIONNELS ET CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES

Le présent chapitre présente un article rédigé en anglais et soumis à la revue *Journal of Occupation Health Psychology*. Cet article est présenté selon les normes du Publication Manual of the American Psychological Association (5<sup>ième</sup> édition), tel qu'exigé par les éditeurs de la revue. L'article est présenté ci-dessous. Le lecteur trouvera à l'appendice B un résumé de l'article rédigé en français.

3.1 Article 2

Emotion Regulation Styles among Customer Service Employees: Organizational  
Antecedents and Individual Consequences

### Abstract

Cossette and Hess (2008) identified two adaptive emotion regulation styles (characterized by high levels of authenticity and the use of reappraisal as an emotion regulation strategy) and two non-adaptive emotion regulation styles (a style based predominantly on emotion suppression as well as the absence of systematic emotion regulation). The present research had the aim to study on one hand, the organizational antecedents of these styles, and on the other hand their employee job outcomes. Based on a sample of 195 employees, results indicated that organizational justice, job autonomy and motivation determined whether employees adopt an adaptive *versus* a non-adaptive emotion regulation style. Adaptive emotion regulation styles impacted positively on employees' customer service orientations, which in turn overall impacted positively on employee wellbeing. However, a problem focused customer service style was found to lead to feeling of personal accomplishment but to also be emotionally taxing for employees. Overall, the model helps understand how and why emotion regulation styles affect employees' wellbeing.

Keywords: Emotion regulation, Motivation, Customer service orientation, Burnout,

Organizational Context

## Emotion Regulation Styles Among Customer Service Employees: Organizational Antecedents and Individual Consequences

Emotional labor is the requirement to express or suppress emotions as part of one's job (Hochschild, 1983). In customer service jobs, employees are usually expected to express positive emotions and suppress negative emotions (Adelmann, 1995; Brotheridge & Grandey, 2002; R. I. Sutton & Rafaeli, 1988). Employees may adopt different strategies to regulate their emotions in order to satisfy these demands (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983; Totterdell & Holman, 2003). This emotion regulation has been found to have both positive (Gosserand & Diefendorff, 2005; Gross & John, 2003; John & Gross, 2004; Staw, Sutton, & Pelled, 1994) and negative consequences (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Côté & Morgan, 2002; Glomb & Tews, 2004; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Zapf, 2002; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic, 1999).

However, what is not known is why in some contexts emotion regulation leads to positive outcomes whereas in other contexts it entrains negative outcomes. More recently it has been suggested that the positive and negative effects of emotion regulation may depend on how employees combine different emotion regulation strategies. Indeed, employees tend to not use a single strategy in isolation, but rather combine several strategies in a dynamic way in order to achieve organizational or job demands (Cossette & Hess, 2008; R. E. Sutton, 2004). More specifically, Cossette and Hess (2008) describe four different emotion regulation styles, each combining different emotion regulation strategies in different ways, which were differentially associated with employees' job outcomes. The present study aims to assess the antecedents as well as the consequences of the use of different emotion regulation styles. The following sections

present the emotion regulation styles in more detail and discuss the antecedents and consequences of these styles.

*Emotion regulation at the workplace*

Two main emotion regulation strategies have been described in the emotional labor literature, namely surface acting and deep acting (Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Diefendorff, et al., 2005; Grandey, 2003). These regulation strategies differ with regard to the focus of the regulation (Grandey, 2000; Gross, 1998). Specifically, whereas deep acting is an antecedent-focused strategy, surface acting is a response-focused strategy. Deep acting is a strategy that aims to change an employee's perception of the situation. This can be achieved either through positive refocus (focusing attention on positive things) or through perspective taking (reappraising the situation by taking another's point of view). Reappraisal (Gross, 1998; Lazarus, 1974) is an antecedent focused emotion regulation strategy that takes the form of construing a potentially emotional situation in a way that decreases its emotional relevance (Lazarus, 1991). By contrast, surface acting is a form of response-focused emotion regulation where the employee manipulates only the expressive aspect of the emotion (Gross, 1998; Gross & John, 2003; John & Gross, 2004). This can be done by either simply suppressing the negative emotion to appear neutral or by masking the negative emotion with a (fake) positive emotion expression (Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2000, 2003).

A third way for employees to "regulate" their emotions is to express spontaneously the required emotions (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff, et al., 2005). In that case, there is no need to change the expressed affect since the display is congruent with inner feelings. In other words, employees do not feel emotional dissonance, defined as a gap between employees' felt emotion and expressed emotion (Abraham, 1998, 1999a; Morris & Feldman, 1996a, 1997; Zapf,

2002; Zapf, et al., 1999). When there is no emotional dissonance employees are authentic. It is widely accepted that emotional dissonance is damaging for employee wellbeing (for a review see Zapf, 2002) and has negative impact on job attitudes (Abraham, 1998, 1999a, 1999b; Bono & Vey, 2005b).

Cossette and Hess (2008) investigated how customer service employees combine these strategies into emotion regulation styles. Emotion regulation styles were defined as the “dynamic use of different emotion regulation *strategies* in different contexts” (Cossette & Hess, 2008, p.3). They described four emotion regulation styles. Employees using the first two styles showed high levels of authenticity and used reappraisal. What distinguished these styles was the additional recourse to surface acting by employees adopting a *flexible* style, whereas employees adopting an *authentic* style did not engage in surface acting. A third style regrouped employees who used a superficial regulation strategy which focuses only on appearance. This emotion regulation style was labeled the *suppressing* style. Finally, some employees seemed to repudiate the need for regulation and did not adopt any of the above described strategies. This last style was labeled the *non-regulating* style (Cossette & Hess, 2008).

Cossette and Hess (2008) demonstrated that employees who adopt an *authentic* or a *flexible* style showed more positive job attitudes, whereas employees who adopt a *suppressing* or a *non-regulating* style were less well adapted. Based on these results, the present study proposes a model that includes organizational antecedents of adaptive/non adaptive emotion regulations styles and investigates how they impact on employees’ customer service orientation and wellbeing.

*Antecedents of emotion regulation styles*

*Employees' motivation to regulate emotions.* Emotional labor strategies can be considered as motivated acts (Cossette & Hess, 2008; Rubin, et al., 2005). From this perspective, the motivation to regulate one's emotions becomes an important concept for the understanding of how emotional labor is performed and its consequences on employees' outcomes (Cossette & Hess, 2008; Diefendorff & Gosserand, 2003; Gosserand & Diefendorff, 2005). However, with the exception of these three studies, the effect of motivation on emotional labor has not been investigated nor discussed.

The present research uses the Self-Determination Theory framework (SDT) (Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2001) to better understand how emotional labor is performed. SDT distinguishes between two types of motivations: self-determined motivations and non self-determined motivations. Specifically, motivations are classified along a continuum of self-determination ranging from intrinsic motivation (where activities are pursued for the pleasure inherent in the process of doing them) to self-determined forms of extrinsic motivation (where activities are instrumental, but perceived as chosen and congruent with the self) to non self-determined forms of extrinsic motivation (where instrumental activities are performed under internal or external pressure) to amotivation (where individuals perform activities while experiencing loss of control and meaninglessness). Cossette and Hess (2008) found that self-determined employees were more likely to adopt an emotion regulation style that is based on authenticity and reappraisal. Specifically, when employees endorse the importance to regulate their emotions toward the customers it becomes easier for them to be more authentic in their interactions and to spontaneously regulate emotions in line with job demands. In cases where emotional labor is required, the adoption of an empathic stance towards the customer

(reappraisal) or the focus on positive aspects of the situation is easier as well. Thus, we predict that:

H1: higher levels of self-determined motivation to withhold negative affect will be positively related to adaptive emotion regulation styles, whereas lower levels of self-determined motivation will be related to non-adaptive emotion regulation styles.

*Organizational antecedents.* It is important to note that customer service relationships do not occur in a vacuum. Rather they occur in a larger work context, which in itself will have an impact on the employee and the level of endorsement that the employee is likely to show for any organizational rule. Job autonomy has been identified as one of the crucial factors which influence the development and maintenance of self-determined motivation (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Deci, et al., 2001). Job autonomy also directly impacts on emotion regulation (Abraham, 1998, 1999a; Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Morris & Feldman, 1996b). For example, an irate customer facing a smile by an employee may react negatively to this smile, believing that the employee laughs at him/her. To avoid such misunderstandings employees need to have sufficient job autonomy to be able to depart from organizational rules when these become maladaptive. Hence,

H2: Job autonomy will be positively related to motivation to withhold negative emotions.

H3: Greater autonomy should lead to the adoption of an adaptive emotion regulation style, whereas low autonomy should lead to the adoption of a non-adaptive style.

Perceptions of autonomy depend themselves on the work climate (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Deci, et al., 2001) and organizational justice is one important marker of the quality of a work climate. Indeed, organizational justice communicates respect to employees which leads to greater identification with a group (Olkkonen & Lipponen, 2006). Moreover,

social exchange relationships are based on trusting that a gesture of goodwill will be reciprocated in the future (Blau, 1964). Specifically, organizational justice leads to perceptions of support from one's organization (Roch & Shanock, 2006), and this support is positively related to employees' felt obligation to care about the organization's welfare and to help the organization reach its objectives (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Within an emotional labor framework, this means that employees should be more willing to take care of customers.

Hochschild (1983) argues that employees engage in emotional labor in exchange of a salary. Distributive justice, defined as feeling of fairness surrounding the allocation of organizational resources (Roch & Shanock, 2006), represents an economic exchange relationship and is more related to person-referenced attitudes, especially those associated with outcomes such as pay satisfaction. Procedural justice, characterized by adherence to fair process criteria (Colquitt, 2001), refers to feelings of fairness regarding the procedures used in organization and is related to good organizational interactions (Roch & Shanock, 2006). In this general vein, a study has found that whereas deep acting is not related to procedural justice, surface acting is negatively related to both forms of justice (Bechtoldt, Welk, Hartig, & Zapf, 2007). These results indicate that when employees are less satisfied with compensation and organizational procedures they may act less authentically. Consequently, we can expect that:

H4: a) Distributive justice and b) procedural justice will be positively related to motivation to withhold negative emotions.

#### *Consequences of emotion regulation styles*

*Customer service orientation.* One important aspect of service performance is that the customers feel that employees understand their point of view and that they are interested in

solving their problems. Thus, successful emotion regulation should lead to behaviors that enhance the quality of the relationship with the customer as well as permit problem resolution. In this sense, customer service orientation (CSO) describes the “employee’s tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context” (Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002, p. 111). There are two facets to this tendency: the degree to which employees consider the customer service interaction as inherently enjoyable and their willingness to address the customers’ needs. From the SDT perspective “inherently enjoyable” can be considered as equivalent to self-determined motivation. Hence, one can speculate that employees who endorse the need to regulate their emotions may be more willing to also endorse this aspect of CSO. When regulating emotions adequately, employees might also be better able to address the clients’ needs and solve their problems (see Phillips, Tsu Wee Tan, & Julian, 2006). Indirect support for this notion is provided by evidence that organizational identification – a concept related to self-determined motivation – facilitates CSO (Wieseke, Ullrich, Christ, & Van Dick, 2007). Therefore we predict:

H5: motivation to withhold negative emotions will positively be related to a) CSO-*enjoyment* and b) CSO-*need*.

H6: Adaptive emotion regulation styles will be positively related to a) CSO-*enjoyment* and b) CSO-*need*. However, since the *enjoyment* dimension is more closely related to customer interactions, the relationship between regulation styles and this dimension will be stronger than the relationship with the *need* dimension.

*Employees’ wellbeing.* The most frequently studied job outcomes considered in the emotional labor literature are employee wellbeing and job satisfaction (Abraham, 1998, 1999a; Adelman, 1995; Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Bono & Vey, 2005b; Brotheridge &

Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Cossette & Hess, 2008; Deci, et al., 1989; Deci, et al., 2001; Gagné & Deci, 2005; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, 2003; Morris & Feldman, 1996a, 1996b; Staw, et al., 1994; R. E. Sutton, 2004; Zapf, 2002). *Burnout* is the converse of wellbeing in this context as it refers to the malaise experienced as a function of emotional labor. It is a syndrome consisting of three aspects: emotional exhaustion (depletion of emotional resources), depersonalization (development of cynical attitudes toward job or clients) and lack of personal accomplishment (tendency to evaluate one's work negatively) (Maslach & Jackson, 1984). Surface acting and emotional dissonance (i.e., inauthenticity) tend to entrain increase emotional exhaustion and depersonalization (Abraham, 1998; Bono & Vey, 2005b; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2003). By contrast, deep acting tends to increase feelings of personal accomplishment (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003) because the employees change their initial emotional reactions toward the customers and feel more authentic.

These effects might be mediated by the CSOs discussed above. More specifically, if CSO is facilitated by an employee's organizational identification (Wieseke, et al., 2007), CSOs-*enjoyment* should act as a protective factor against burnout symptoms. Consequently:

H7: CSO-*enjoyment* will be negatively related to a) emotional exhaustion and b) depersonalization, and c) positively related to personal accomplishment.

Also, if an employee addresses the customers' needs satisfactorily, this may entrain a feeling of personal satisfaction for the employee. However, if s/he focuses too exclusively on solving a customer's problems without also establishing a good relationship, especially if customers are dissatisfied, the demand might become overwhelming and lead to emotional exhaustion and depersonalization.

H8: CSO-*need* will be positively related to a) personal accomplishment, b) emotional exhaustion and c) depersonalization.

When employees suffer from burnout, they are drained of their energy and may become less satisfied in their job. Consequently:

H9: a) Emotional exhaustion and b) depersonalization will be negatively related to job satisfaction, and c) personal accomplishment will be positively related to job satisfaction.

*Additional hypotheses*

The SDT framework has been extensively used to study outcomes such as wellbeing and job attitudes (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Cossette & Hess, 2008; Gagné, et al., 2003), which, as mentioned, are highly relevant in the context of emotional labor (Bono & Vey, 2005b; Zapf, 2002). More specifically, employees who are more self-determined in their job, show higher levels of wellbeing (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Deci, et al., 1989; Deci, et al., 2001). Thus:

H10: motivation to withhold negative emotions should negatively and directly influences a) emotional exhaustion and b) depersonalization and c) positively influences personal accomplishment.

Job autonomy represents a job-related resource that permits employees to cope more effectively with stressful situations because they can use their available coping resources and skills more flexibly (de Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003; Shirom, Nirel, & Vinokur, 2006). Thus:

H11: Job autonomy will be positively related to a) personal accomplishment and negatively related to b) emotional exhaustion and c) depersonalization.

Distributive justice and procedural justice are not only related to emotional aspects of the jobs. As both reflect the organizational environment in which employees are working they are likely to entrain direct effects on employee wellbeing (Ducharme, Knudsen, & Roman, 2008).

Hence:

H12: Distributive justice will be negatively related to employees' a) emotional exhaustion and b) depersonalization, and c) positively related to personal accomplishment.

H13: Procedural justice will be negatively related to employees' a) emotional exhaustion and b) depersonalization, and c) positively related to personal accomplishment.

In sum, emotion regulation styles may act as a "pivot" between organizational context (autonomy and organizational justice) and motivation on one hand, and customer service orientations (enjoyment and need dimensions) and employees' wellbeing on the other hand. Globally, positive organizational contexts will facilitate the endorsement of emotional demands and will lead employees to adopt a more adaptive emotion regulation style. In turn, endorsement of organizational rules and adaptive emotion regulation styles will positively impact customer service orientations and increase employees' wellbeing (less burnout symptoms and job satisfaction).

## Method

### *Participants*

Participants were 195 employees from two call centers: an inbound call center in the banking industry ( $n = 65$ , 41.3% male) and an outbound call center in the telecom industry ( $n = 130$ , 63.3% male). Mean ages were 31.4 years ( $SD = 10.8$ ) and 30.3 years ( $SD = 9.0$ ) respectively. Mean organizational tenure and mean job tenure were 6.1 years ( $SD = 10.8$ ) and 2.0 years ( $SD = 9.0$ ). A majority of participants held a college or a university degree (call center 1:

Elementary: 1.6%, High School: 19.0%, College: 47.6%, University: 25.4%, other: 6.3%; call center 2: Elementary: 0.0%, High School: 10.9%, College: 37.2%, University: 47.3%, other: 4.7%).

### *Procedure*

Participants in both organizations completed the survey on their own time. In order to preserve anonymity and confidentiality, participants completed the questionnaire, inserted it in an envelop and dropped the envelop into a sealed box.

### *Emotion regulation measures*

The Emotion regulation questionnaire (John & Gross, 2004) was used to assess emotion *suppression* and *reappraisal*. This measure has good psychometric properties and reflects the concepts of emotion suppression (surface acting) and reappraisal (deep acting). *Authenticity* was measured using items from Diefendorff and al. (2005). The scales were translated into French using parallel back translation. A CFA indicated that the French translations had an acceptable fit ( $\chi^2_{(59)} = 121.7$ ,  $p < .001$ ;  $Cmin/df = 2.06$ ;  $CFI = .93$ ;  $RMSEA = .074$ ). Alpha coefficients were acceptable (see Table 1). Based on Cossette and Hess (2008) 4 styles were derived. An employee's style was scored as flexible ( $n = 56$ ) when the employee had high scores on all three scales, as authentic ( $n = 55$ ) when scores were high for authenticity and reappraisal but low for suppression, as suppressing ( $n = 27$ ) when scores were high for suppression and low for authenticity and reappraisal. Finally, a non regulating style ( $n = 57$ ) was defined by low scores on all three measures.

### *Motivation to withhold negative emotions*

Subscales were created to measure integrated, identified, introjected and external regulation as well as amotivation to withhold negative emotions. Example of items are: "I am

proud to meet my goals despite my concerns” (integrated), “It is important to me not to hurt the clients” (identified), “Expressing negative emotions would hurt the clients, and I would blame myself for doing it” (introjected), “Managers expect that I show self-control when I interact with the clients” (external), and “I am frequently overwhelmed with bad feelings” (amotivation). The subscales presented adequate internal consistencies (integrated regulation:  $\alpha = .69$ ; identified regulation:  $\alpha = .61$ ; introjected regulation:  $\alpha = .75$ ; external regulation:  $\alpha = .69$ ; amotivation:  $\alpha = .72$ ). Intrinsic motivation to withhold negative emotions is not a coherent concept in the present context. Consequently, this subscale was omitted.

Following Cossette and Hess (2008), we calculated an Relative Autonomy index that reflects each employee’s position on the motivation continuum by assigning the weights +2, +1, -.5, -.5 and -2 to the integrated, identified, introjected, external motivations and amotivation subscales respectively. All analyses were based on this Relative Autonomy Index rather than on specific subscales.

#### *Customer service orientation*

Two scales assessed the *Enjoyment* and *Needs* dimensions of Customer Orientation (Brown, et al., 2002). CFA did not confirm the original subscales. Consequently, a principal component analysis with an *oblimin* rotation was performed on the twelve items. The scree plot suggested a two factors solution. The first factor included 5 items relating to a good relationship with customers (factor loadings  $\geq .50$  and cross loadings  $< .30$ ) and second factor included 5 items relating to problem resolution (factor loadings  $\geq .50$  and cross loadings  $< .30$ ). These two scales were labeled *Person oriented customer service* and *Problem oriented customer service* respectively. Alpha coefficients were adequate (see Table 3.1).

### *Outcomes measures*

Emotional exhaustion, personal accomplishment and depersonalization were measured using the *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1984). CFA results suggested correlating two items from the emotional exhaustion dimension (see Byrne, 1998 for a discussion on this topic). Also, results indicated high correlations of the Depersonalization dimension with both emotional exhaustion ( $r = .78, p < .001$ ) and personal accomplishment ( $r = -.65, p < .001$ ). Consequently, this dimension was dropped from further analysis to avoid multicollinearity problems. A CFA confirmed that the remaining two scales represented separate constructs ( $\chi^2_{(33)} = 81.7, p < .001$ ; CFI = .95, Cmin/dl = 2.5; RMSEA = .087).

Job satisfaction was measured using a French translation of Salvati (2002). Alpha coefficient for outcome measures are presented in Table 3.1.

### *Antecedent variables*

The items used in the present study to measure distributive and procedural justice were developed in a sales force context (Brashear, Brooks, & Boles, 2004). CFA results indicated an acceptable fit of the two factor model ( $\chi^2_{(8)} = 9.8, p = .275$ ; CFI = 1.00, Cmin/dl = 1.23; RMSEA = .035).

Job autonomy was measured using the *Work Autonomy Scales* (Breugh, 1985, 1989). Breugh (1985; 1989) distinguished between autonomy as regards to work methods, scheduling and job performance criteria. Although he confirmed a three dimensions model in his studies, results from the present study supported a one-dimensional model ( $\chi^2_{(27)} = 48.7, p = .006$ ; CFI = .97, Cmin/dl = 1.80; RMSEA = .064).

## Results

Descriptive statistics, zero-order correlations, and reliability indices are reported in Table 3.1. All correlations were in the expected direction, except that job autonomy was not correlated with motivation to withhold negative emotions.

Cossette and Hess (2008) noted that the *flexible* and *authentic* styles on one hand and the *suppressing* and *non-regulating* styles on the other hand had very similar outcomes. This was the case in the present study as well. We therefore decided for ease of presentation to regroup these styles into adaptive and non-adaptive styles respectively. The adaptive styles were coded as 1 and the non-adaptive styles as 0.

Several measures of goodness of fit were used. Specifically, we report the chi-square statistic, the comparative fit index (CFI), the minimum discrepancy divided by the degree of freedom (Cmin/dl), and the root-mean-square error of approximation. The results indicated that the model shown in Figure 1 had adequate fit,  $\chi^2_{(410)} = 619.5, p < .001$ , vs  $\chi^2_{(465)} = 3741.9, p < .001$ , CFI = .94, Cmin/dl = 1.51; RMSEA = .051). The values for the square multiple correlations were as follows: motivation (.16), emotion regulation styles (.14), CSO-person (.43), CSO-problem (.24), emotional exhaustion (.35), accomplishment (.66) and job satisfaction (.80). Hence the present model well explains job satisfaction in the present context.

Most of our hypotheses concerning motivation to withhold negative emotions, adaptive emotion regulation styles and CSOs were fully supported (see Figure 3.1). As predicted, employees' adaptive emotion regulation styles were explained by employees' higher levels of motivation to withhold negative emotion (MWNE) (Hypothesis 1) and higher levels of perceived job autonomy (Hypothesis 3). Hypothesis 2 was not supported, as job autonomy was not significantly related to the employees' MWNE. Organizational justice was positively related to

employees' MWNE, confirming Hypothesis 4. As predicted, employees' endorsement of a customer service oriented toward the person and toward the problem were both associated with higher levels of MWNE (Hypothesis 5) and adaptive emotion regulation styles (Hypothesis 6).

With regard to employees' wellbeing, our hypotheses obtained mixed support. As predicted, employees' feelings of personal accomplishment were predicted by the endorsement of both CSO dimensions (Hypotheses 7 and 8) and by higher levels of job autonomy (Hypothesis 11). Also, employees' emotional exhaustion was explained by lower levels of endorsement of a person oriented customer service (Hypothesis 7), and was associated with the endorsement of a problem oriented customer service (Hypothesis 8), as well as with higher levels of employees' MWNE (Hypothesis 10), job autonomy (Hypothesis 11) and distributive justice (Hypothesis 12). Yet, as personal accomplishment was not significantly predicted by either MWNE or distributive justice, Hypotheses 10 and 12 obtained only partial support. Procedural justice did not significantly predict burnout dimensions. Thus, Hypothesis 13 was also not supported. However, employees' emotional exhaustion was negatively related to their job satisfaction, and employees' personal accomplishment was positively related with job satisfaction, providing support for Hypothesis 9.

---

Insert Figure 3.1 here

---

### Discussion

The present study proposed and tested a model of the antecedents (organizational justice and job autonomy, motivation to withhold negative emotions) and consequences (customer service orientation, wellbeing and job satisfaction) of different emotion regulation styles among customer service employees. The model allows a number of pertinent conclusions.

First, consistent with Cossette and Hess (2008) and with our Hypothesis 1, the adaptive emotion regulation styles (*authentic* and *flexible*) were predicted by more self-determined motivation to withhold negative emotion (MWNE), whereas the non-adaptive styles (*suppressing* and *non-regulating* styles) were predicted by less self-determined MWNE. That is, to the degree that employees endorsed the organizational demands to regulate negative affect they adopted a more authentic stance towards their customers and regulated their affect by reappraising the situation. In contrast, employees who were not self-determined to regulate their negative affect tended to use non-adaptive emotion regulation styles (*suppressing* or *non-regulating* styles). This supports the notion that employees who are more identified with their role are less likely to experience emotional dissonance (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Lee, 2002; Gosserand & Diefendorff, 2005; Morris & Feldman, 1996b).

Second, a major contribution of the present study was to identify organizational antecedents of emotion regulation styles. As predicted (Hypothesis 3), employees who felt more autonomy in their job were more likely to adopt an adaptive emotion regulation style rather than a non-adaptive style. Specifically, job autonomy allows employees greater freedom to act in a way that is more genuine. Thus, employees who have the freedom to show an authentic demeanor when facing an angry customer, even if this implies showing a mild irritation towards the customer, may improve the relationship quality with customers because they signal authenticity and an interest in the relationship. These results can therefore explain why previous research has found that job autonomy seems to reduce emotional dissonance (Abraham, 1998; Bono & Vey, 2005b; Morris & Feldman, 1997).

A surprising result was the absence of the impact of job autonomy on self-determined motivation (Hypothesis 2). SDT maintains that self-determined motivation is enhanced when a

person has autonomy (Deci & Ryan, 2000). However, in the present study, job autonomy was uniformly not very high – which is a call center reality as call centers generally offer a controlling environment (Bain, Watson, Mulvey, Taylor, & Gall, 2002). It is possible that job autonomy has to reach a higher level before it can impact positively on motivation.

However, job autonomy was positively related to organizational justice dimensions, which in turn were related, as predicted (Hypothesis 4), to MWNE, thus generalizing the notion that a positive work climate facilitates self-determined motivation at work (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995; Deci, et al., 1989; Deci, et al., 2001). Moreover, these results are consistent with the notion that organizational justice transmits to employees information relevant to shape their social identity (Olkkonen & Lipponen, 2006). In the context of emotional labor, this means that when employees perceived that their organization and their supervisor showed respect and give them support, employees endorsed the emotional demands more and tended to reciprocate these gestures by trying to establish positive interactions with customers. Hence, these employees tended to adopt an emotion regulation style based on authenticity and the use of reappraisal as the main strategy to regulate emotions, which represented a more adapted way to cope with emotional tasks.

As a third contribution, the present study extended our comprehension of how emotional labor is related to employees' wellbeing. Adaptive emotion regulation styles were found to have positive effects on outcomes for employees, whereas the opposite was found for the non-adaptive emotion regulation styles. Moreover, these effects were mediated by customer service orientations. Employees who endorsed the necessity to regulate their emotions were more likely to focus on the customer as a person when interacting with the customers as well as to focus on the resolution of customers' problems (Hypothesis 5).

However, consistent with Hypotheses 7 and 8, these two ways of interacting with the client did not have the same outcomes. Thus, endorsement of a customer service style oriented toward the person acted as a protective factor against emotional exhaustion and lead to personal accomplishment. By contrast, endorsement of a customer service style oriented toward the problem was more problematic in outcome. On one hand, this style is positively related to feelings of personal accomplishment, which in turn were positively related to job satisfaction. On the other hand, however, this style was also positively related to emotional exhaustion, which was negatively related to job satisfaction. This aspect has important implications for call center managers as the organizational goals focused mainly on productivity and sales (Bain, et al., 2002), which forces the employees to focus mainly on customers problems and needs rather than on interaction quality.

Hence, adaptive emotion regulation styles generally lead to positive job outcomes. This finding is in line with past studies, which showed positive effects on wellbeing for individuals who use reappraisal as a strategy to regulate emotions (Gross, 1998; Gross & John, 2003; John & Gross, 2004) or who are authentic in their emotion expression (Abraham, 1998; Bono & Vey, 2005b; Morris & Feldman, 1997). It is important to note that employees who adopted a *flexible* style also used emotion suppression from time to time. Thus, it seems that when employees use emotion suppression as part of a larger repertoire of strategies, they do not suffer from the negative consequence generally associated with this strategy (Bono & Vey, 2005b; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2003; Grandey, Fisk, Mattila, et al., 2005; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Gross & John, 2003; Hochschild, 1983; John & Gross, 2004; Zapf, 2002). By contrast, employees who adopted a non-adaptive (*non-regulating* or a *suppressing*) styles were less likely to endorse customer service orientations and had lower levels

of wellbeing. Thus, it is when employees do not comply with organizational demands to regulate emotions or when they use emotion suppression as their sole strategy that negative outcomes arise.

The fourth contribution of this study is to demonstrate the role of a more specific domain of motivation, namely self-determined motivation to withhold negative emotion (MWNE), on employees' wellbeing. Hypothesis 10 posited direct links between MWNE and burnout dimensions, but obtained partial support. More specifically, the direct link between MWNE and personal accomplishment was not significant, as the effect was completely mediated by employees' emotion regulation styles and employees' CSOs. This result suggests that personal accomplishment of customer service employees' depends on how they manage their interactions with customers. However, consistent with Hypothesis 10, MWNE impacted directly and significantly on emotional exhaustion, extending previous findings based on the more general concept of self-determined motivation at work (Blais & Brière, 2002; Blais, et al., 1995). Thus, not endorsing emotional demands from the organization becomes emotionally taxing *per se*.

As a fifth contribution, the study demonstrated the role of job autonomy as a protective factor for employee wellbeing. As predicted by Hypothesis 11, job autonomy increased personal accomplishment and decreased emotional exhaustion. These results confirm the importance of job autonomy to alleviate the negative impact of emotional demands (Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Johnson & Spector, 2007).

With regard to organizational justice (Hypotheses 12 and 13), zero-order correlations were significant and in the predicted direction. However, in the SEM, only distributive justice was found to predict directly and significantly emotional exhaustion, providing partial support to Hypothesis 12. The association between distributive justice and emotional exhaustion confirmed

previous research (Martinez-Inigo, Totterdell, Alcover, & Holman, 2007). In contrast, procedural justice was not directly related to emotional exhaustion and personal accomplishment as predicted by Hypothesis 13. Rather, the effects of procedural justice were mediated by the emotional variables and employees' CSOs. These results give support to social exchange theory (Blau, 1964). That is, when employees feel well treated by their organization, they are more likely to adopt an adaptive emotion regulation style and to endorse CSOs. Adaptive emotion regulation and endorsement of CSO should lead to better evaluation of service quality by the customer and hence should optimize interactions between employees and customers. Positive interactions with customers in turn should help attain organizational goals. In sum, the present research shows that organizational climate variables impact on motivation to withhold negative emotion, which in turn determines emotion regulation styles, which act as a pivot for organizational outcomes.

### *Limitations*

The present research improves our understanding of the emotional labor process by identifying emotion regulation styles as a pivot between organizational context factors and employee outcomes. Important antecedents in this context are the motivation to withhold negative affect and a positive work climate, which determine employees' choice of emotion regulation styles. However, several limitations must be addressed by future research. First, like any study using self-report, common method variance might have an influence on the results of the SEM by leading to an overestimation of the link between variables. Studies that use objective job outcomes such as absenteeism or turnover could address this issue. Second, although our hypotheses are well grounded in theory and validated links between factors, causality cannot be addressed in a correlational study. Even though self-determined motivation to regulate affect

precedes logically the regulation strategies, the successes and failures associated with the regulation might in turn influence this motivation. Further, the present research was based on the situation in call centers. It is possible that relationships between variables change when other context are considered. For example, in contexts that are less controlling, the role of job autonomy may be found to be more important. Also in some professions both negative and positive affect has to be employed flexibly thus that in some situations positive affect has to be suppressed and negative affect shown (e.g., Robert I. Sutton, 1991). In such contexts the role of motivation may be more complex than in the present study.

### Conclusion

The present research aimed to extend our comprehension of the emotional labor process. The findings underline the importance of the work context for the development of self-determined motivation (i.e., endorsement of emotion regulation demands), which in turn influences the choice of emotion regulation styles. Emotion regulation styles were found to be the pivotal variable that connects the organizational context with employee job outcomes. Managers should attend closely to managerial practices that promote equity among employees and support them in their tasks. This is important in contexts where the standardization of service is a norm because one means to standardize is to remove all discretion from employees (Bain, et al., 2002). The present research emphasized the importance of leaving some discretion to employees allowing them to adopt an adaptive and authentic emotion regulation style – which may occasionally require non-scripted interventions on the part of the employee. Only then can employees regulate their emotions in ways that maximize their authenticity and the consequent positive impacts on wellbeing and job satisfaction. As job satisfaction has been shown to be a crucial variable highly related to objective outcomes such as turnover (e.g., Griffeth, Hom, &

Gaertner, 2000), factors that reduce job satisfaction are likely to entrain negative consequences for the organization in the medium to long term.

## References

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124, 229-246.
- Abraham, R. (1999a). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133, 441-455.
- Abraham, R. (1999b). Negative affectivity: moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships? *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133, 61-72.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371-381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: views from service agents. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 184-203). London: Sage.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work, and Employment*, 17, 170-185.

- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Hartig, J., & Zapf, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 479-500.
- Blais, M. R., & Brière, N. M. (2002). On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: further evidence and Generalization, from <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002s-39.pdf>
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). The Blais inventory of work motivation/L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise De Psychologie, 14*, 185-215.
- Blais, M. R., Hess, U., Bourbonnais, J., Saintonge, J., & Riddle, A. (1995). Mens sana ad corpus sanum: un modèle de motivation-stress-santé appliqué au couple et au travail. *Santé Mentale au Québec, 20*, 139-162.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New-York: Wiley.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005b). Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213-233). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brashear, T. G., Brooks, C. M., & Boles, J. S. (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context scale development and validation. *Journal of Business Research, 57*, 86-93.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*, 551-570.
- Breaugh, J. A. (1989). The work autonomy scales: additional validity evidence. *Human Relations, 42*, 1033-1056.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 365.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*, 110-119.
- Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A., & Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion, 3*, 48-67.
- Clatworthy, J., Hankins, M., Buick, D., Weinman, J., & Horne, R. (2007). Cluster analysis in illness perception research: a Monte Carlo study to identify the most appropriate method. *Psychology and Health, 22* 123-142.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Cossette, M., & Hess, U. (2008). *How is emotional labor performed by customer service employees? A matter of style*. Manuscript submitted for publication.
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 947-962.

- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*, 282-305.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 339.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 945-959.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2008). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum, 28*, 81-104.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42-51.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Gagné, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology, 15*, 372-390.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: a conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 1-23.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 301-318.
- Gosserand, R. H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1256-1264.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*, 86.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 397.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*, 38.

- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology, 90*, 893.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderators tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*, 463-488.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 890-898.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology. Special Issue: New directions in research on emotion, 2*, 271-299.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 348-362.
- Grouzet, F. M. E., Vallerand, R. J., Thill, E. E., & Provencher, P. J. (2004). From Environmental factors to outcomes: a test of an integrated motivational sequence. *Motivation and Emotion, 28*, 331-346.
- Hair, J. F., & Black, W. C. (2000). Cluster analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding MORE multivariate statistics* (pp. 147-205). Washington: American Psychological Association.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality, 72*, 1301-1333.
- Johnson, H.-A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 319-333.
- Kim, Y., Deci, E. L., & Zuckerman, M. (2002). The development of the self-regulation of withholding negative emotions questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 62*, 316-336.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Lazarus, R. S. (1974). Psychological stress and coping in adaptation and illness. *International Journal of Psychiatry in Medicine, 5*, 321-333.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist, 46*, 819-834.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 347-369.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress, 21*, 30-47.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual, 5*, 133-153.

- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996a). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, *21*, 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996b). The impact of emotional dissonance on psychological well-being: The importance of role internalisation as a mediating variable. *Management Research News*, *19*, 19-28.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, *9*, 257-274.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*, 202-215.
- Phillips, B., Tsu Wee Tan, T., & Julian, C. (2006). The theoretical underpinnings of emotional dissonance: a framework and analysis of propositions. *The Journal of Services Marketing*, *20*, 471.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, *12*, 23-37.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, *32*, 299-322.
- Rowling, J. K. (2005). *Harry Potter. The order of the phoenix*. London: Raincoast Book.
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., & Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. E. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 189-212). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.
- Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 328-342.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science, 5*, 51-71.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work, 6th edition*. New York, NY.
- Sutton, R. E. (2004). Emotional regulation goals and strategies of teachers. *Social Psychology of Education, 7*, 379-398.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly, 36*, 245-268.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal, 31*, 461-487.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*, 55-73.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1161-1176.

- Vandenberghe, C., Stinglhammer, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*, 322-347.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters, 18*, 265.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review, 12*, 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology, (8)3*, 371-400.

Table 3.1

*Correlations among variables*

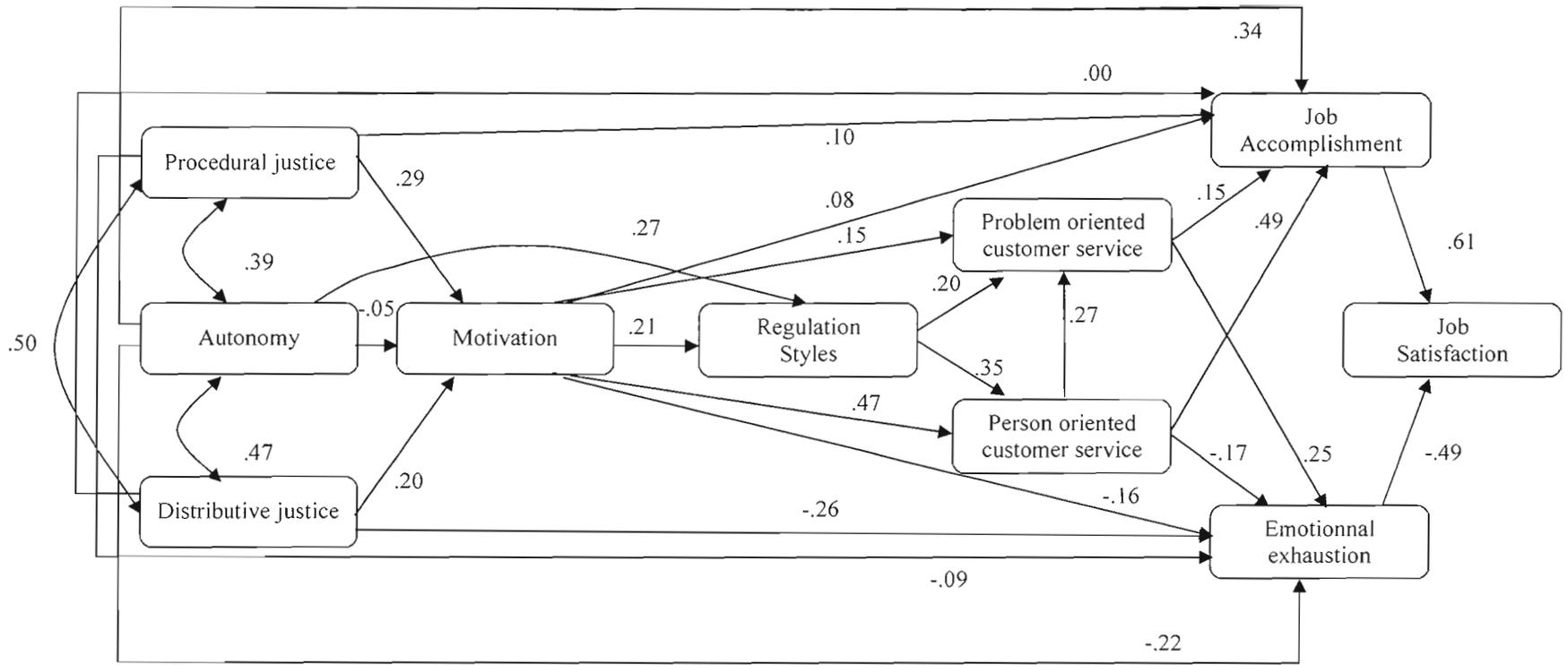
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Distributive justice	.91											
2. Procedural Justice	.38**	.76										
3. Job Autonomy	.41**	.27**	.87									
4. CSR-person oriented	.29**	.38**	.37**	.80								
5. CSR- problem oriented	.13 <sup>†</sup>	.19**	.09	.44**	.67							
6. Suppression	.06	.09	.10	.09	.29**	.72						
7. Reappraisal	.19**	.31**	.26**	.50**	.42**	.28**	.85					
8. Authenticity	.15*	.12	.31**	.54**	.28**	-.04	.30**	.66				
9. Motivation	.32**	.34**	.11	.56**	.35**	.04	.35**	.21**	NA			
10. Personal Accomplishment	.20**	.32**	.33**	.58**	.38**	.11	.37**	.38**	.39**	.73		
11. Emotional Exhaustion	-.40**	-.31**	-.35**	-.32**	.04	-.03	-.06	-.18**	-.31**	-.23**	.92	
12. Adaptive Emotion regulation styles	.11	.21**	.29**	.47**	.37**	.06	.71**	.57**	.26**	.36**	-.09	NA
Mean	4.83	5.67	4.16	5.89	6.49	5.11	5.60	5.14	7.81	4.76	2.99	-
Standard deviation	1.71	1.40	1.36	1.09	0.55	1.46	1.12	1.30	3.45	1.29	1.76	-

<sup>†</sup> $p \leq .10$  \*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

*Internal consistencies reliabilities are reported on the diagonal.*

Figure caption

*Figure 3.1.* Antecedents and consequences of motivation to withhold negative emotions, emotion regulation styles and customer service orientations



$\chi^2_{(410)} = 619.5, p < .000$ ; CFI = .94, Cmin/dl = 1.51; RMSEA = .051

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION GÉNÉRALE

Ce quatrième chapitre comprend trois sections. Les objectifs mentionnés au Chapitre I sont d'abord rappelés dans la première section. La deuxième section présente des limites méthodologiques relatives aux études présentées et des pistes de recherches futures. Finalement, la troisième section présente une conclusion générale de cette thèse.

#### 4.1 Rappel des objectifs

L'objectif général de la présente thèse était de comprendre les processus du travail émotionnel, d'investiguer l'impact d'antécédents organisationnels et d'évaluer les conséquences sur les employés. Pour ce faire, nous souhaitons, dans un premier temps, mieux comprendre comment les employés régulent leurs émotions au travail. La littérature sur la régulation émotionnelle de façon générale et celle sur le travail émotionnel de façon plus spécifique n'offre que peu d'indications quant à la combinaison de stratégies de régulation émotionnelle. En effet, les stratégies de régulation sont analysées séparément et traitées selon une approche linéaire (voir Bono & Vey, 2005). Pourtant, les résultats de Sutton (2004) suggèrent que les employés combinent plusieurs stratégies de régulation émotionnelle. Ainsi, le premier objectif de cette thèse était d'aborder les trois stratégies de régulation étudiées dans les recherches passées, soit la régulation de surface (la suppression émotionnelle), la régulation de profondeur (la réévaluation) et l'expression authentique des émotions (l'authenticité), selon une approche plus systématique et systémique. Plus spécifiquement, l'objectif était d'examiner si les employés combinent, à différentes intensités, ces trois stratégies de régulation émotionnelle et de décrire les styles de

régulation émotionnelle des employés de service à la clientèle. Au total, quatre styles de régulation émotionnelle ont été prédits et confirmés.

Les stratégies de régulation émotionnelle sont associées à des conséquences sur la santé psychologique des personnes (voir Bono & Vey, 2005). Les diverses conséquences des stratégies de régulation émotionnelle ont été traitées de façon linéaire, c'est-à-dire que chaque stratégie a été mise en relation avec diverses conséquences. Compte tenu que le premier objectif était de décrire des styles de régulation émotionnelle, la présente thèse avait comme deuxième objectif d'examiner les impacts de ces styles sur les attitudes au travail des employés et sur leur santé psychologique. Les résultats suggèrent que les styles de régulation émotionnelle basés sur l'authenticité et la réévaluation favorisent de meilleures attitudes au travail et une meilleure santé psychologique comparativement aux styles basés sur l'utilisation d'une seule stratégie (la suppression émotionnelle ou l'absence de régulation).

Enfin, le dernier objectif de la présente thèse était d'identifier les antécédents des styles de régulation émotionnelle. Un premier antécédent concerne la motivation des employés à s'engager dans des processus de régulation émotionnelle. À ce sujet, les écrits portant sur le travail émotionnel indiquent que les employés régulent leurs émotions de bonne foi lorsqu'ils endossent les règles d'affichage émotionnel prescrites par l'organisation, ou de mauvaise foi lorsqu'ils n'endossent pas de telles règles (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987; Zapf, 2002). Cette idée d'endossement n'a toutefois pas été étudiée de façon approfondie (voir Gosserand & Diefendorff, 2005 pour une exception), malgré l'importance qu'exerce la motivation sur les comportements humains et son impact important sur la santé psychologique (Deci & Ryan, 1985, 2000; Vallerand, 1997). Dans le cadre de la présente thèse, la théorie de l'autodétermination a été choisie puisqu'elle permet de reprendre cette idée d'endossement au niveau de la régulation des émotions (Kim et al., 2002). Ainsi, un sous objectif était de comprendre la

régulation émotionnelle des employés de service à la clientèle. Au total, quatre styles de régulation émotionnelle ont été prédits et confirmés.

Les stratégies de régulation émotionnelle sont associées à des conséquences sur la santé psychologique des personnes (voir Bono & Vey, 2005). Les diverses conséquences des stratégies de régulation émotionnelle ont été traitées de façon linéaire, c'est-à-dire que chaque stratégie a été mise en relation avec diverses conséquences. Compte tenu que le premier objectif était de décrire des styles de régulation émotionnelle, la présente thèse avait comme deuxième objectif d'examiner les impacts de ces styles sur les attitudes au travail des employés et sur leur santé psychologique. Les résultats suggèrent que les styles de régulation émotionnelle basés sur l'authenticité et la réévaluation favorisent de meilleures attitudes au travail et une meilleure santé psychologique comparativement aux styles basés sur l'utilisation d'une seule stratégie (la suppression émotionnelle ou l'absence de régulation).

Enfin, le dernier objectif de la présente thèse était d'identifier les antécédents des styles de régulation émotionnelle. Un premier antécédent concerne la motivation des employés à s'engager dans des processus de régulation émotionnelle. À ce sujet, les écrits portant sur le travail émotionnel indiquent que les employés régulent leurs émotions de bonne foi lorsqu'ils endossent les règles d'affichage émotionnel prescrites par l'organisation, ou de mauvaise foi lorsqu'ils n'endossent pas de telles règles (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987; Zapf, 2002). Cette idée d'endossement n'a toutefois pas été étudiée de façon approfondie (voir Gosserand & Diefendorff, 2005 pour une exception), malgré l'importance qu'exerce la motivation sur les comportements humains et son impact important sur la santé psychologique (Deci & Ryan, 1985, 2000; Vallerand, 1997). Dans le cadre de la présente thèse, la théorie de l'autodétermination a été choisie puisqu'elle permet de reprendre cette idée d'endossement au niveau de la régulation des émotions (Kim et al., 2002). Ainsi, un sous objectif était de comprendre la

relation entre la motivation autodéterminée au travail émotionnel et les styles de régulation émotionnelle. Les résultats démontrent l'importance de cette variable comme prédicteur des styles de régulation émotionnelle. En effet, plus la motivation est autodéterminée, plus les employés sont susceptibles d'adopter un style de régulation émotionnelle basé sur l'authenticité et la réévaluation.

À la lumière de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 2000), différents déterminants organisationnels susceptibles d'influencer la motivation autodéterminée (Blais & Brière, 2002; Blais et al., 1995) et les stratégies de régulation émotionnelle (Grandey, 2000; Totterdell & Holman, 2003) ont été ciblés dans la présente thèse. L'hypothèse générale était qu'un climat de travail positif, c'est-à-dire caractérisé par un sentiment de justice organisationnelle et un sentiment d'autonomie au travail, favorise une motivation autodéterminée au travail émotionnel et l'adoption d'un style de régulation émotionnelle basé sur l'authenticité et la réévaluation. Cette hypothèse générale est soutenue par les résultats, à l'exception du lien non significatif entre l'autonomie et la motivation.

#### 4.2 Limites des études présentées et pistes de recherches futures

Malgré les contributions de la présente thèse, certaines limites doivent néanmoins être considérées dans l'appréciation globale de la portée de celle-ci. Premièrement, bien que nous nous soyons attardés à des stratégies largement discutées dans les écrits sur le travail émotionnel (Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005; Grandey, 2003), les employés peuvent recourir à d'autres stratégies de régulation émotionnelle, telles que la simulation d'émotions, laquelle fait partie des mesures de la régulation émotionnelle de surface (Brotheridge & Lee, 2003), et le rappel d'un incident émotionnel afin de ressentir une émotion (Gross, 1998). Ainsi, l'addition de mesures de telles stratégies dans de prochaines études pourrait enrichir le contenu des styles de régulation émotionnelle.

Une deuxième limite, reliée à la première, concerne l'utilisation simultanée de plusieurs stratégies de régulation émotionnelle. La mise en évidence des styles de régulation émotionnelle dans la présente thèse indique que certains employés utilisent plusieurs stratégies dans le cadre de leurs fonctions, mais le design méthodologique ne permet pas d'affirmer si les différentes stratégies sont utilisées simultanément ou successivement. Il est pourtant plausible que des employés ayant recours à la suppression de leurs émotions négatives puissent également réévaluer la situation afin de leur permettre d'afficher une émotion positive. Dans ce contexte, plusieurs questions peuvent être soulevées : Est-ce que l'utilisation simultanée de plusieurs stratégies de régulation émotionnelle dépend des compétences émotionnelles de l'employé? Quelles sont les répercussions de l'utilisation simultanée de plusieurs stratégies de régulation sur l'employé sur ses orientations de service à la clientèle et sur sa santé psychologique? Quels impacts l'utilisation de plusieurs stratégies exerce-t-elle sur la perception du service à la clientèle? Ces questions mériteraient d'être abordées dans les recherches futures.

La nature des échantillons utilisés restreint la généralisation des conclusions de la présente thèse et constitue une troisième limite. En effet, les études présentées portent essentiellement sur les employés travaillant en centres d'appels. Bien que les hypothèses soient bien ancrées au niveau conceptuel, il demeure tout à fait possible que l'ampleur des relations identifiées diffère selon d'autres contextes de travail. Ces différences pourraient être attribuées, notamment, au fait qu'il existe des distinctions significatives entre les emplois quant aux exigences émotionnelles (durée des interactions avec les clients, intensité des émotions affichées et variété des émotions affichées) (Brotheridge & Grandey, 2002). En outre, les emplois de centre d'appels se caractérisent par des processus de travail laissant peu d'autonomie aux employés (Bain et al., 2002). Il est donc possible que des contextes de travail favorisant davantage l'autonomie influence significativement et positivement la motivation des employés à réguler leurs émotions. De même, il est possible que l'octroi d'une marge

de manœuvre plus grande aux employés affecte d'une façon plus importante le recours à un style adapté de régulation émotionnelle.

Le modèle du travail émotionnel proposé dans la présente thèse apporte un éclairage important quant au rôle de certaines variables organisationnelles comme antécédents à la régulation des émotions. Comme quatrième limite à la thèse, il importe de soulever l'absence de variables individuelles comme antécédents à la régulation émotionnelle. Des variables comme les traits de personnalité (extraversion, névrotisme, conscience, agréabilité, monitoring de soi) ont été associées à la régulation émotionnelle de surface (Diefendorff et al., 2005) et pourraient expliquer pourquoi les employés adoptent certains styles de régulation émotionnelle. De même, des facteurs individuels peuvent influencer la motivation autodéterminée, tel que la prédisposition des personnes à ressentir les événements comme étant contrôlant ou facilitant le sentiment d'autonomie (l'orientation vers la causalité) (Gagné & Deci, 2005). Ainsi, de telles variables individuelles devraient être prises en compte dans les recherches futures afin d'enrichir le modèle.

Comme pour toutes les études corrélationnelles, la présente thèse comporte des limites sur le plan de la variance commune et quant à la causalité. L'utilisation d'un seul instrument et d'un seul moment de mesure peut avoir eu pour effet d'augmenter artificiellement l'ampleur des relations dans le modèle structurel. L'utilisation de plusieurs temps de mesure serait donc à recommander pour les prochaines études. Il n'est toutefois pas aisé de prendre les mesures en plusieurs étapes dans les organisations. Ces dernières sont très réfractaires à laisser du temps à leurs employés pour participer à une recherche (p.ex. répondre à un questionnaire), surtout dans les centres d'appels où tout est contrôlé à la seconde près. De plus, l'étalement de mesures dans le temps exige une codification des questionnaires afin d'en faire leur pairage. Dans certains milieux organisationnels, cette façon de faire peut inquiéter indûment les employés, malgré l'engagement des chercheurs quant à la confidentialité des réponses.

Deux éléments circonscrivent les conclusions concernant la causalité, soit la présence d'autres facteurs explicatifs non mesurés et la direction des effets. Premièrement, il est tout à fait plausible que d'autres facteurs exercent une influence sur les variables à l'étude. Par exemple, il est bien établi dans les écrits sur la théorie de l'autodétermination que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétences et de relation (*relatedness*) facilite la motivation autodéterminée (voir Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2001). Dans le cadre de notre étude, la relation significative et positive entre le contexte de travail (justice organisationnelle) et la motivation autodéterminée à réguler les émotions pourrait donc être expliquée par la satisfaction de ces besoins fondamentaux. Deuxièmement, en ce qui concerne la direction des effets, notre modèle postulait un impact de la motivation sur le choix des styles de régulation émotionnelle. Pourtant, l'inverse est également possible, c'est-à-dire que les styles de régulation émotionnelle des employés peuvent influencer, à moyen ou long terme, la motivation à réguler les émotions. En effet, il est probable que l'adoption d'un style adapté de régulation émotionnelle favorise diverses conséquences positives sur la performance de l'employé : interactions plus chaleureuses avec les clients, évaluation plus positive de la qualité du service par les clients, identification plus facile d'une solution aux problèmes des clients, etc. En retour, de telles expériences positives pour les employés peuvent renforcer le sentiment de compétence des employés quant à leur capacité à réguler leurs émotions (besoin de compétence). Ce style de régulation favoriserait également l'émergence de meilleures relations interpersonnelles avec les clients, satisfaisant ainsi le besoin de relation (*relatedness*). Une meilleure performance pourrait également faire en sorte que le supérieur immédiat laisse davantage d'autonomie à l'employé. En conséquence, l'adoption d'un style adapté de régulation émotionnelle peut influencer à moyen et long terme le développement d'une motivation autodéterminée à réguler les émotions. De telles relations seraient cohérentes avec le modèle de motivation hiérarchique, lequel stipule que le fait de vivre des expériences d'autodétermination dans certaines situations peut influencer la motivation plus globale d'une personne

(Vallerand, 1997). Des recherches longitudinales sont donc à recommander pour mieux cerner les effets des styles de régulation émotionnelle, notamment sur la motivation. De plus, des recherches comportant un design méthodologique expérimental pourraient permettre de conclure en des liens de causalité entre les diverses variables du modèle.

### 4.3 Conclusion générale

La présente thèse visait à comprendre de quelles façons les employés de service à la clientèle régulent leurs émotions, et d'en identifier les antécédents ainsi que les conséquences. À partir des résultats, nous pouvons tirer certaines conclusions générales afin d'alimenter les écrits sur le domaine de la régulation émotionnelle et ceux portant sur le travail émotionnel.

#### 4.3.1 Comment les employés régulent-ils leurs émotions?

Un effort considérable a été déployé à travers la littérature sur la régulation émotionnelle et celle sur le travail émotionnel afin de conceptualiser le processus de régulation des émotions (Grandey, 2000; Gross, 1998), de comprendre les déterminants (Brotheridge, 2006; Diefendorff, et al., 2005; Grandey, 2003; Grandey et al., 2004, 2005; Holman et al., 2003) et les effets différenciés de diverses stratégies de régulation émotionnelle (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2003; Grandey et al., 2004, 2005; Gross & John, 2003; Hochschild, 1983; Holman et al., 2003; John & Gross, 2004; Johnson & Spector, 2007). La littérature a toutefois laissé en suspend les interrelations entre les stratégies de régulation émotionnelle. Seuls Gross et ses collègues (Gross & John, 2003; Gross & Thompson, 2007; John & Gross, 2004) indiquent que le fait qu'une personne utilise ou non une stratégie de régulation émotionnelle ne nous renseigne pas sur l'utilisation d'une autre stratégie. Ces auteurs laissent néanmoins un questionnement quant à la

dynamique existante entre les stratégies de régulation émotionnelle, questionnement auquel la présente thèse propose une première réponse.

La thèse met en évidence le fait que bon nombre d'employés adoptent plusieurs stratégies de régulation émotionnelle dans leur travail en les combinant d'une façon dynamique et selon des intensités variées. Ainsi, au-delà des stratégies de régulation émotionnelle, diverses combinaisons existent et constituent ce que nous avons appelé des styles de régulation émotionnelle. Bien que Sutton (2004) aient souligné que bon nombre d'employés utilisent deux stratégies de régulation émotionnelle ou plus dans leurs fonctions, ses résultats n'ont pas permis d'identifier de tels styles et d'identifier quelles stratégies spécifiques sont combinées entre elles ou non. Cette notion de styles de régulation émotionnelle nous permet de mieux appréhender la complexité du processus de travail émotionnel. En effet, bien que certains employés semblent avoir des préférences dans l'adoption d'une ou l'autre des stratégies, comme le suggère Gross et John (2003), il semble plus juste de parler d'un recours différencié aux stratégies de régulation émotionnelle selon les situations vécues par les employés.

Si la régulation émotionnelle est primordiale dans les situations sociales de façon générale (Gross & Thompson, 2007) et pour le service à la clientèle de façon plus spécifique (Grandey, 2003), il n'en demeure pas moins que certains employés n'utilisent aucune stratégie de régulation émotionnelle dans le cadre de leur travail, alors que d'autres n'utilisent qu'une stratégie de surface. De tels styles s'avèrent inadaptés à la fonction d'employé de service. Pourquoi? Tel que mentionné, le processus de régulation émotionnelle est tributaire de la signification donnée par la personne à la situation vécue (Gross, 1998; Gross & Thompson, 2007). Ainsi, les employés adoptant un style de régulation émotionnelle adapté se montrent motivés par la dimension émotionnelle de leur emploi et bénéficient de cette adéquation entre le poste et eux-mêmes. À l'inverse, les employés adoptant un style de régulation émotionnelle inadapté ne valorisent pas les interactions avec les clients. En

conséquence, l'adéquation entre le poste et eux-mêmes n'est pas optimisée, rendant difficile l'exercice des fonctions de service à la clientèle. La thèse démontre donc qu'il existe un processus motivationnel sous-jacent à l'adoption d'un style ou l'autre, donnant ainsi un appui empirique au fait que le travail émotionnel reflète des actes motivés (Rubin et al., 2005). C'est cette motivation envers la dimension émotionnelle de la tâche d'employé de service qui permet aux employés de diminuer les émotions négatives potentiellement ressenties et de laisser la place à des émotions qui attestent de leur intérêt pour des interactions plus chaleureuses et empathiques avec les clients.

#### 4.3.2 Des leviers organisationnels pour favoriser une meilleure régulation

La qualité de service repose certes en grande partie sur les épaules des employés puisque c'est à partir de l'appréciation de leurs comportements que les clients se forment une opinion sur les services rendus. Pourtant, l'organisation exerce un rôle important dans l'adoption d'un style adapté de régulation émotionnelle chez ses employés. Les organisations doivent prendre conscience des leviers qui sont à leur portée afin de développer des pratiques de gestion maximisant l'authenticité des employés, laquelle rehausse la qualité du service (Grandey, 2003). Dans un premier temps, le fait de laisser une marge de manœuvre aux employés quant à la façon d'accomplir leurs tâches et de leur laisser une voix dans la fixation des objectifs de performance contribue à une meilleure adaptation des employés face aux exigences émotionnelles de leurs tâches. Cette autonomie accrue dans le travail favorise la mise en œuvre des capacités de régulation émotionnelle des employés. En retour, les employés sont plus à même de démontrer un intérêt sincère envers les problèmes vécus par les clients et de prendre le temps nécessaire pour identifier une solution pertinente. La présente thèse amène donc une explication quant au lien entre le manque d'autonomie au travail et les effets néfastes du travail émotionnel (Abraham, 1998; Grandey et al., 2004; Morris & Feldman, 1997).

Dans un deuxième temps, les organisations influencent la régulation émotionnelle des employés en adoptant des pratiques de gestion favorisant le sentiment de justice. Plus spécifiquement, la justice organisationnelle constitue un levier important pour amener les employés à endosser la nécessité de réguler leurs émotions et, en retour, pour favoriser l'adoption d'un style adapté de régulation émotionnelle. Ainsi, les employés qui se sentent bien traités par leur organisation et leur supérieur immédiat sont plus susceptibles d'adopter des attitudes ou des comportements qui démontrent leur engagement réciproque (Olkkonen & Lipponen, 2006). Dans le contexte du travail émotionnel, les employés manifestent cet engagement en endossant les différentes facettes du service à la clientèle, dont la nécessité de réguler leurs émotions. Ceci nuance donc l'affirmation de Hochschild (1983) voulant que les employés trouvent nécessairement déplaisant et stressant que leur organisation se serve de leurs émotions pour satisfaire les objectifs organisationnels. Ainsi, tout dépend si l'organisation témoigne du respect envers les employés.

#### 4.3.3 Conséquences du travail émotionnel et effet compensatoire des stratégies

Les écrits sur le travail émotionnel indiquent que la régulation émotionnelle par la régulation de surface et la dissonance émotionnelle sont néfastes pour les employés, alors que la régulation émotionnelle de profondeur conduit à des effets bénéfiques (voir Bono & Vey, 2005). La présente thèse confirme globalement ces effets, mais apporte une nuance importante. En effet, c'est l'adoption d'un style qui ne comprend que l'utilisation d'une stratégie de surface qui entraîne des impacts négatifs sur les attitudes au travail et la santé psychologique des employés. Les styles de régulation émotionnelle basés sur l'authenticité et la réévaluation conduisent à une meilleure adaptation des employés à leur emploi, et ce, même si la régulation de surface est utilisée dans les interactions avec les clients. Ainsi, ce n'est pas tant l'utilisation de la stratégie de surface en soi qui est problématique, mais bien

l'utilisation exclusive de celle-ci. En d'autres termes, le recours systématique à la régulation de surface devient épuisant pour les employés à long terme. Le fait d'utiliser d'autres stratégies de régulation émotionnelle dans le cadre du travail semble donc avoir un effet compensatoire sur les employés, c'est-à-dire que l'utilisation d'autres stratégies leur permet de maintenir de meilleures attitudes au travail et une meilleure santé psychologique.

#### 4.3.4 Implications pratiques

Les études présentées dans la thèse suggèrent diverses implications pratiques pour la gestion de ressources humaines. Elles démontrent toute l'importance d'avoir des employés qui endossent les différentes facettes du service à la clientèle (régulation des émotions, qualité des interactions avec les clients et résolution de leurs problèmes). Cet endossement favorise la santé psychologique des employés, laissant croire alors en un ajustement entre l'employé et l'emploi. Ainsi, les organisations ont intérêt à adopter des stratégies pour favoriser la satisfaction des clients pour assurer leur succès, mais aussi à adopter des pratiques qui favorisent la santé psychologique des employés afin d'éviter des coûts en indemnités de maladie ou des coûts liés au roulement du personnel.

Pour ce faire, les superviseurs doivent développer des mécanismes d'observation de la performance des employés lorsqu'ils interagissent avec les clients afin d'identifier les stratégies de régulation émotionnelle utilisées. Si un superviseur détecte une utilisation unique et systématique de la suppression émotionnelle et un manque d'authenticité chez ses employés, il y a de bonnes chances que les clients ressentent ce manque de sincérité et qu'ils jugent la qualité de service plus négativement. Ainsi, le superviseur devrait aider ses employés à trouver des astuces pour interpréter les situations dans lesquelles ils se trouvent, de façon à favoriser une plus grande utilisation de la stratégie de réévaluation. Ce type d'intervention aurait pour avantage de développer les capacités des employés à réguler leurs émotions,

mais aussi de supporter les employés qui éprouvent potentiellement des difficultés à s'ajuster aux interactions clients plus difficiles et, en conséquence, à leur emploi.

Par ailleurs, les gestionnaires doivent prendre conscience qu'il y a un danger pour les employés s'ils sont trop centrés sur la résolution des problèmes des clients. Une plus grande marge de manœuvre devrait être laissée aux employés afin qu'ils mettent d'abord l'emphase sur la qualité des interactions avec les clients. La qualité de ces relations est primordiale dans la résolution des problèmes des clients, en ce sens qu'une mauvaise interaction client-employé suscite des irritations chez les clients et s'avère nuisible à leur fidélisation à l'organisation (Gerson, 1997). À l'inverse, si une bonne qualité d'interaction est favorisée dès le départ, ceci peut faciliter la recherche de solutions satisfaisantes aux yeux des clients. Les organisations doivent donc véhiculer un message fort aux employés à l'effet que la relation avec le client importe, mais aussi elles doivent s'assurer que les pratiques de gestion n'aillent pas à l'encontre de ce message. Par exemple, un monitoring trop serré de la productivité et du nombre de problèmes réglés encouragerait davantage les employés à mettre l'accent sur la résolution des problèmes des clients au détriment de la qualité des relations et aurait ainsi des conséquences néfastes sur l'épuisement professionnel.

Les organisations ont tout intérêt à porter une grande attention aux compétences de service de leurs employés en contact avec les clients. Les outils de sélection devraient évaluer à quel point les candidats endossent les dimensions du service à la clientèle, incluant la régulation émotionnelle et les orientations de service à la clientèle. Des entrevues structurées et des mises en situation permettraient d'apprécier de quelle façon les candidats régulent leurs émotions dans des situations d'interactions difficiles avec les clients. De même, des questionnaires mesurant leur niveau d'endossement de la nécessité de réguler leurs émotions pourraient être administrés et reliés à la performance en emploi afin de s'assurer de la validité prédictive des outils.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il n'est pas toujours aisé d'acquérir la compétence voulue. En conséquence, les pratiques formatives peuvent contribuer à outiller les employés pour qu'ils adoptent des styles de régulation émotionnelle plus adaptés. Des formations basées sur des jeux de rôles devraient être élaborées par les organisations afin de développer et de maintenir le niveau de compétences émotionnelles des employés. Dans ces jeux de rôles, l'employé jouerait successivement le rôle du client, de l'employé et de l'observateur. Les employés ainsi formés doivent recevoir de la rétroaction constructive de la part du formateur et de ses collègues pour améliorer ses capacités à réguler les émotions. Hochschild (1983), dans son étude auprès des agentes de bord, mentionnait que ces employées étaient entraînées à sourire aux clients. Plus spécifiquement, le formateur indiquait que les sourires étaient importants aux yeux des clients et que ces sourires permettaient à l'organisation de survivre. À la lumière de la présente thèse, il faut se demander si une telle approche est convaincante du point de vue des employés. En effet, ce genre d'affirmation peut au mieux susciter une motivation externe et risque de ne pas être endossée par les employés. Si les employés sont motivés par les relations et la communication avec les clients au moment de débiter un emploi exigeant des interactions clients (Miller & Koesten, 2008), il faut plutôt orienter les messages dans cette direction afin que l'employé puisse reconnaître le discours managérial comme étant sien. Il y va alors, tel que soulevé précédemment, d'une adéquation entre la personne et le poste.

En somme, la présente thèse donne un éclairage sur l'importance pour les employés d'adopter des styles adaptés de régulation émotionnelle. Puisque la régulation émotionnelle peut être définie comme une compétence (Salovey & Mayer, 1995), on peut donc dire qu'il s'agit d'un éclairage sur les compétences dites *softs*, lesquelles font de plus en plus la différence dans la performance en emploi.

APPENDICE A

RÉSUMÉ FRANÇAIS DE L'ARTICLE 1

## DE QUELLE FAÇON EST-CE QUE LES EMPLOYÉS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE ACCOMPLISSENT LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL? UNE QUESTION DE STYLES

### A.1 Contexte théorique

Le travail émotionnel constitue une exigence d'emploi selon laquelle un employé doit exprimer ou supprimer des émotions. Dans le contexte de service à la clientèle, de telles exigences consistent à exprimer des émotions positives et à supprimer des émotions négatives (Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2000, 2003; Hochschild, 1983). Afin de se conformer à de telles exigences, les employés ont recours à diverses stratégies de régulation émotionnelle, telles la régulation de surface (modification des aspects observables des émotions ou simulation d'une émotion qui n'est pas ressentie) et la régulation de profondeur (modification de la perception qu'a l'employé de la situation en prenant la perspective de l'autre) (Ashforth & Humphrey, 1993; Bono & Vey, 2005; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Zapf, 2002). Lorsque les employés régulent leurs émotions, le comportement résultant peut ne pas être congruent avec l'émotion ressentie. Les employés ressentent alors une dissonance émotionnelle (Abraham, 1998, 1999a; Morris & Feldman, 1996a, 1997). À l'inverse, les employés qui expriment des émotions qu'ils ressentent sont dits authentiques. L'authenticité peut donc constituer une troisième stratégie de régulation émotionnelle.

Jusqu'à maintenant, ces stratégies de régulation émotionnelle ont été traitées de façon indépendante. L'objectif de cet article est mieux comprendre la dynamique existante entre les stratégies. Les stratégies de régulation émotionnelle, ou le travail émotionnel, peuvent être considérées comme des actes motivés (Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005). Dans le cadre de l'article, le cadre motivationnel offert par la théorie de l'autodétermination est utilisé (Deci & Ryan, 1985, 2000). Selon cette approche, il existe plusieurs formes de motivation. À une extrémité, la motivation intrinsèque reflète le fait de s'engager dans une activité pour le plaisir ou l'intérêt de l'activité. À l'autre extrémité, on retrouve l'amotivation, soit le fait de ne pas être motivé à s'engager dans une activité ou encore le fait de se résigner à réaliser l'activité. Quatre formes de motivation extrinsèque sont également distinguées et situées le long d'un continuum d'autodétermination. La motivation par la régulation externe est la moins autodéterminée puisque le comportement dépend directement de contingences désirées par la personne. D'autres motivations extrinsèques surviennent lorsque les personnes internalisent plus ou moins la valeur d'un comportement. Dans le cas de la régulation introjectée, la personne internalise les exigences externes et

adopte un comportement afin d'éviter un sentiment de culpabilité ou de honte. L'internalisation est donc minimale. La régulation identifiée constitue une forme de motivation par laquelle le comportement est davantage internalisé. Le comportement de la personne est intégré à d'autres aspects de son soi. Finalement, lorsque la personne est motivée selon une régulation intégrée, le comportement fait parti de la personne et permet de définir la personne. Cette idée d'internalisation reprend une notion importante dans les écrits sur le travail émotionnel, soit l'identification au rôle (Ashforth & Humphrey, 1993). Plus spécifiquement, lorsque les employés endossent la nécessité de réguler leurs émotions, il est plus aisé pour eux de ressentir et d'exprimer les émotions prescrites par leur emploi ou leur organisation.

#### A.1.1 Objectifs et hypothèses de recherche

Tel que mentionné, l'objectif de l'article est de considérer les stratégies de régulation selon une approche plus dynamique. La notion de style de régulation émotionnelle, définit comme étant l'utilisation dynamique de stratégies de régulation émotionnelle selon différents contextes, est proposé. Un style constitue donc un répertoire de stratégies qu'utilise un employé pour réguler ses émotions. L'objectif est de décrire et de confirmer l'existence de quatre styles de régulation émotionnelle en se basant sur les cadres théoriques de Deci et Ryan (1985, 2000) portant sur la motivation autodéterminée et celui de Gross (1998) portant sur la régulation des émotions.

Les employés motivés d'une façon plus autodéterminée sont convaincus de l'importance de la nécessité de réguler leurs émotions dans le cadre de leurs fonctions et endossent cette exigence de rôle. En conséquence, ils devraient adopter un style de régulation basé sur l'utilisation de la stratégie de régulation de profondeur et l'authenticité. Il est possible que certaines personnes adoptent ces deux stratégies tout en utilisant de temps à autres la stratégie de surface. Par contre, les employés moins autodéterminés dans la régulation de leurs émotions sont plus susceptibles de ressentir de la dissonance émotionnelle et d'utiliser la régulation de surface pour satisfaire aux exigences émotionnelles de leur emploi. De plus, les personnes qui ne sont pas motivées à réguler leurs émotions pourraient n'utiliser aucune des stratégies de régulation.

Ces quatre styles de régulation émotionnelle adoptés par les employés devraient être associés différemment à des attitudes au travail chez les employés, puisque les stratégies elles-mêmes le sont (voir Bono & Vey, 2005). L'hypothèse générale est donc la suivante : des attitudes plus positives au travail seront associés aux styles de régulation émotionnelle basés sur l'authenticité et la stratégie de profondeur, alors que des attitudes plus négatives seront associés aux styles de régulation émotionnelle qui ne sont pas basés sur de telles stratégies.

## A.2 Étude 1

### A.2.1 Méthode

Au total, 147 participants (Âge :  $M = 25.6$  ans;  $SD = 5.9$  ans; genre : 82 femmes; ancienneté organisationnelle et d'emploi :  $M = 1.70$  ans;  $SD = 1.60$  ans et  $M = 1.56$  ans;  $SD = 1.49$  ans respectivement) ont complété un questionnaire. Ces employés devaient détenir un emploi nécessitant des contacts fréquents avec des clients afin de faire parti de l'étude. Les participants ont complété leurs questionnaires au CIRANO en groupe. Toutes les échelles de mesures sont en 7 points.

Le *Emotional Regulation Questionnaire* a été utilisé pour évaluer l'utilisation de la suppression émotionnelle (stratégie de surface) et la réévaluation (stratégie de profondeur). Une mesure d'authenticité de Diefendorff et al. (2005) a également été déployée afin d'évaluer cette troisième stratégie de régulation émotionnelle. La motivation autodéterminée à exprimer les émotions positives a été évaluée à l'aide de mesures développées pour la présente étude. Des échelles ont été créées pour refléter la motivation intégrée, identifiée, introjectée et externe, ainsi que pour mesurer le niveau d'amotivation. Ces échelles ont été traitées selon le *Relative Autonomy Index* (Ryan & Connell, 1989) afin de refléter en un seul score les diverses formes de motivations des répondants. Finalement, plusieurs attitudes au travail ont été mesurées : satisfaction au travail, intention de quitter, dimensions de l'engagement organisationnel, c'est-à-dire l'engagement affectif, normatif et calculé (sacrifices perçus et perception d'un manque d'alternative). Toutes les mesures ont été soumises à des analyses factorielles confirmatoires afin de s'assurer de leur robustesse.

### A.2.2 Résultats

Une analyse de regroupement (*cluster analysis*) nous a permis de confirmer l'existence de quatre styles de régulation émotionnelle chez les employés de service. Les employés adoptant un style flexible étaient caractérisés par une grande utilisation de la stratégie de réévaluation, une grande authenticité et l'utilisation de la suppression émotionnelle. Les employés adoptant un style authentique adoptaient aussi la stratégie de réévaluation et étaient très authentiques, mais utilisaient moins la suppression émotionnelle. Les employés adoptant le troisième style se démarquaient par une utilisation exclusive de la suppression émotionnelle. Ces employés étaient moins authentiques et utilisaient peu la stratégie de réévaluation. Finalement, le style appelé non régulateur comprenait des employés qui n'adoptaient aucune des stratégies de régulation émotionnelle.

Une MANOVA a été effectuée sur les diverses attitudes au travail avec les styles de régulation émotionnelle comme variable indépendante. Les employés adoptant un style authentique ou flexible avaient un niveau de motivation plus autodéterminée que les employés adoptant un style basé sur la suppression ou basé sur l'absence de régulation émotionnelle. Un patron de résultats similaire a été identifié en ce qui concerne les attitudes au travail. Les employés adoptant un style authentique ou flexible ont manifesté des attitudes généralement plus positives que les employés adoptant un style supprimeur ou non régulateur.

### A.2.3 Discussion

Les objectifs poursuivis de cette étude étaient d'identifier les styles de régulation émotionnelle chez les employés de service, d'évaluer si la motivation autodéterminée à exprimer des émotions positives est associée à l'adoption d'un ou l'autre des styles et d'évaluer si différentes attitudes au travail sont associées à l'adoption d'un style ou l'autre. Tel que prédit, quatre styles de régulation émotionnelle ont pu être décrits. Deux de ces styles, le style flexible et le style authentique, reflétaient une utilisation de la réévaluation et une plus grande authenticité des employés dans la régulation de leurs émotions. Ces résultats sont cohérents avec l'identification d'une relation positive entre ces concepts (Diefendorff et al., 2005). L'utilisation de la stratégie de surface chez les employés adoptant un style flexible distingue les deux styles entre eux. Puisque la motivation et les attitudes au travail étaient les mêmes pour les deux styles, il semble que les employés adoptant l'un de ces styles endossent la nécessité de réguler leurs émotions. De plus, l'utilisation de la stratégie de surface ne semble pas dommageable pour ces employés contrairement à ce que soulève les écrits (Brotheridge & Grandey, 2002; Goldberg & Grandey, 2007; Gosserand & Diefendorff, 2005; Grandey, Fisk, Mattilda, Jansen, & Sideman, 2005; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Hochschild, 1983; John & Gross, 2004; Mann, 1999; Rafaeli & Sutton, 1987; Zapf, 2002). Deux autres styles de régulation ont aussi été identifiés, le style non régulateur et le style supprimeur. Les employés adoptant l'un de ces styles endossaient moins la nécessité de réguler leurs émotions et avaient des attitudes au travail plus négatives. En somme, les résultats supportent l'importance de considérer la motivation dans l'étude de la régulation émotionnelle et la pertinence d'étudier les stratégies de régulation émotionnelle selon une approche basée sur des styles de régulation.

### A.3 Étude 2

L'étude 2 a pour objectif de répliquer les résultats de l'étude 1 en tentant de pallier certaines faiblesses de l'étude 1, notamment en ce qui a trait à l'hétérogénéité de l'échantillon. De plus, la nature de la motivation est modifiée dans l'étude 2 afin

de refléter une autre règle d'affichage que l'on retrouve dans les emplois de service, soit celle de supprimer les émotions négatives.

### A.3.1 Méthode

Les 195 participants (Âge :  $M = 31.4$  ans;  $SD = 10.8$  ans et  $M = 30.3$  ans;  $SD = 9.0$  ans; genre : 41.3% et 63.3% hommes; ancienneté organisationnelle et d'emploi :  $M = 6.1$  ans;  $SD = 10.8$  ans et  $M = 2.0$  ans;  $SD = 9.0$  ans respectivement) proviennent de deux centres d'appels canadiens. Les participants potentiels étaient invités à compléter un questionnaire sur leur propre temps de travail. Les questionnaires complétés étaient remis dans une enveloppe cachetée et déposée dans une boîte scellée.

Les mesures sont les mêmes que pour l'étude 1, à l'exception des échelles de motivation, lesquelles reflètent la motivation à gérer les émotions négatives. Toutes les mesures ont obtenus des résultats satisfaisants aux analyses factorielles confirmatoires. Toutefois, une série d'analyses factorielles confirmatoires a été nécessaire afin d'identifier une structure factorielle satisfaisante sur les échelles de motivation. L'élimination d'items sur les diverses dimensions s'est néanmoins montrée nuisible à la cohérence interne des dimensions. En conséquences, tous les items sur chacune des dimensions ont été conservés afin de maintenir une meilleure consistance interne.

### A.3.2 Résultats et discussion

Une analyse de regroupement (*cluster analysis*) suivant les mêmes étapes et la même méthode que lors de l'étude 1 a été effectuée. Les résultats confirment l'existence de quatre styles de régulation émotionnelle, lesquels se décrivent de la même façon que ceux identifiés à l'étude 1. Une MANOVA a également été effectuée afin de comparer les attitudes au travail selon les quatre styles de régulation émotionnelle. Les résultats vont dans le même sens que ceux obtenus à l'étude 1. Les employés adoptant un style authentique ou flexible manifestaient de meilleures attitudes envers leur travail, alors que les employés adoptant un style basé sur la suppression émotionnelle ou un style exempt de régulation émotionnelle ont obtenu des résultats témoignant d'attitudes plus négatives envers leur travail.

### A.4 Discussion générale

La présente recherche a utilisé le cadre de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985; 2000) pour mieux comprendre la régulation émotionnelle (Gross, 1998). Plus spécifiquement, nous avons fait l'hypothèse que les employés motivés d'une façon autodéterminée pour réguler leurs émotions endossent la

nécessité de s'engager dans un processus de travail émotionnel. Cet endossement devait réduire leur dissonance et conduire les employés à adopter un style de régulation émotionnelle basé sur l'authenticité et la réévaluation. Les résultats supportent nos hypothèses et le postulat voulant que plus les employés s'identifient à leurs rôles, moins ils sont susceptibles de ressentir de la dissonance émotionnelle (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002). Ainsi, nous avons pu démontrer que la motivation autodéterminée des employés à réaliser le travail émotionnel est associée à la tendance à utiliser une stratégie de régulation émotionnelle focalisant sur les antécédents (Gross, 1998), lesquelles sont plus bénéfiques pour les employés que la suppression émotionnelle (Goldberg & Grandey, 2007; Grandey, 2003). Cependant, les résultats suggèrent que ce n'est pas tant la régulation de surface qui pose problème, mais plutôt l'utilisation plus ou moins exclusive de celle-ci.

APPENDICE B

RÉSUMÉ FRANÇAIS DE L'ARTICLE 2

## STYLES DE RÉGULATION DES ÉMOTIONS CHEZ LES EMPLOYÉS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE : ANTÉCÉDENTS ORGANISATIONNELS ET CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES

### B.1 Contexte théorique

Le travail émotionnel constitue une exigence de travail quant à l'expression ou la suppression d'émotions au travail (Hochschild, 1983), tel qu'exprimer des émotions positives et supprimer des émotions négatives. Différentes stratégies de régulation peuvent être utilisées : la régulation de surface, laquelle vise à réguler les aspects observables des émotions (régulation focalisant sur la réponse émotionnelle; Gross, 1998), la régulation de profondeur, laquelle vise à modifier la perception de l'employé quant à la situation (régulation focalisant sur les antécédents; Gross, 1998), et l'authenticité, laquelle consiste à afficher l'émotion ressentie. Ces stratégies sont combinées par les employés d'une façon dynamique selon les contextes afin de constituer des styles de régulation émotionnelle (Cossette & Hess, 2008). Quatre styles semblent exister. Les employés adoptant un style authentique ou flexible utilisent la stratégie de réévaluation (régulation de profondeur) et sont authentiques dans l'expression de leurs émotions. Ce qui distingue les deux styles entre eux est le recours à la suppression émotionnelle (régulation de surface) chez les employés adoptant un style flexible. Un troisième style se caractérise par une utilisation exclusive de la suppression émotionnelle par les employés. Finalement, le quatrième style regroupe des employés ne déployant aucune stratégie pour réguler leurs émotions dans le cadre de leurs fonctions. L'étude de Cossette & Hess (2008) démontrent que les employés adoptant un style authentique ou flexible ont de meilleures attitudes envers leur employeur que les employés adoptant les autres styles. L'objectif de la présente étude est de proposer et d'évaluer un modèle qui inclut des antécédents aux styles de régulation adaptatifs/non adaptatifs et d'investiguer l'impact de ces styles sur les orientations clients et le bien-être.

Les stratégies de régulation des émotions peuvent être conceptualisées comme des actes motivés (Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005). La motivation à réguler les émotions constitue ainsi un premier antécédent pour comprendre de quelle façon les employés régulent leurs émotions. La présente étude utilise la théorie de l'autodétermination comme cadre conceptuel pour évaluer les effets de la motivation sur l'adoption des styles de régulation émotionnelle. Cette théorie propose diverses formes de motivation, lesquelles peuvent être situées le long d'un continuum d'autodétermination. À une extrémité, la motivation intrinsèque survient lorsque la personne s'engage dans une activité pour le plaisir. À l'autre extrémité, l'amotivation survient lorsque la personne fait une activité sans avoir un sentiment de contrôle.

Diverses formes de motivation extrinsèque sont également postulées par la théorie. La motivation par la régulation externe, la régulation introjectée, la régulation identifiée et la régulation intégrée reflètent, en ordre croissant, des degrés d'internalisation du comportement ou de l'activité à effectuer. Cossette & Hess (2008) ont démontré l'utilité de ce cadre motivationnel dans le contexte du travail émotionnel. En effet, les employés davantage autodéterminés avaient davantage tendance à adopter un style de régulation émotionnelle authentique ou flexible comparativement aux employés moins autodéterminés, lesquels avaient tendance à adopter un style basé sur la suppression émotionnelle ou sur l'absence de stratégies de régulation émotionnelle.

Le cadre théorique de la motivation autodéterminée permet d'identifier des antécédents organisationnels pertinents à l'étude du travail émotionnel. Selon cette théorie, le sentiment d'autonomie facilite le développement d'une motivation autodéterminée. Or, l'autonomie est un facteur étudié dans les écrits sur le travail émotionnel (Abraham, 1998, 1999a; Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Grandey, Fisk, & Steiner, 2005; Morris & Feldman, 1996b). Le climat de travail constitue également un déterminant de la motivation autodéterminée (Blais & Brière, 2002; Blais et al., 1995; Deci et al., 2001). La justice organisationnelle constitue un marqueur de climat de travail. Lorsque l'organisation témoigne du respect envers les employés, ceux-ci s'identifient davantage à leur employeur (Olkkonen & Lipponen, 2006). Dans le contexte du travail émotionnel, un plus grand sentiment de justice (distributive et procédurale) devrait conduire à une motivation davantage autodéterminée chez les employés.

Un aspect important du service à la clientèle pour les employés est d'apprécier le point de vue des clients et de démontrer de l'intérêt pour répondre à leurs besoins (Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002). Ces deux composantes du service (plaisir à interagir et résolution de problèmes) devraient être influencées par la régulation émotionnelle des employés. Le travail émotionnel a également des conséquences importantes sur l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail (Abraham, 1998, 1999a; Adelman, 1995; Bono & Vey, 2005; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Cossette & Hess, 2008; Morris & Feldman, 1996b; Zapf, 2002). Alors que la dissonance et la régulation de surface augmentent l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation (Abraham, 1998; Bono & Vey, 2005; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2003), la régulation de profondeur augmente le sentiment d'accomplissement personnel (Brotheridge & Lee, 2003). Les orientations de service à la clientèle pourraient agir à titre de médiateur entre la régulation émotionnelle et les dimensions de l'épuisement professionnel. De plus, si les employés satisfont les clients, un sentiment de satisfaction est susceptible d'être ressenti.

### B.1.1 Hypothèses de recherche

H1 : une motivation davantage autodéterminée à réguler les émotions conduira à l'adoption d'un style de régulation émotionnelle adapté alors qu'une motivation moins autodéterminée conduira à l'adoption d'un style moins adapté.

H2 : l'autonomie sera reliée positivement à la motivation autodéterminée.

H3 : une plus grande autonomie devrait conduire à l'adoption d'un style de régulation adapté.

H4 : a) la justice distributive et la justice procédurale seront positivement reliées à la motivation autodéterminée.

H5 : la motivation autodéterminée à réguler les émotions sera liée positivement à l'orientation client basé sur l'intérêt envers la relation et l'orientation basée sur la résolution de problème.

H6 : Les styles de régulation émotionnelle seront positivement reliés à l'orientation client basé sur l'intérêt envers la relation et l'orientation vers la résolution de problème.

H7 : L'orientation vers la relation sera négativement reliée à a) l'épuisement émotionnel et b) la dépersonnalisation, et c) positivement reliée à l'accomplissement personnel.

H8 : L'orientation vers la résolution de problème sera positivement reliée à a) l'accomplissement personnel, b) l'épuisement émotionnel et c) la dépersonnalisation.

H9 : L'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation seront négativement reliés à la satisfaction au travail, alors que l'accomplissement personnel sera positivement relié à la satisfaction.

H10 : la motivation autodéterminée devrait diminuer l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation et augmenter l'accomplissement personnel.

H11 : l'autonomie devrait être reliée positivement à l'accomplissement personnel et négativement reliée à l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation.

H12 : La justice distributive devrait être négativement reliée à l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, et positivement reliée à l'accomplissement personnel.

H13 : La justice procédurale devrait être négativement reliée à l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, et positivement reliée à l'accomplissement personnel.

## B.2 Méthode

L'échantillon est composé de 195 employés provenant de deux centres d'appels canadien. Les participants potentiels étaient invités à remplir un questionnaire sur leur temps de travail. Les stratégies (suppression émotionnelle et réévaluation) de régulation émotionnelle ont été mesurées à l'aide du *Emotion Regulation Questionnaire* (John & Gross, 2004). Une mesure d'authenticité a également été prise à titre de troisième stratégie de régulation émotionnelle. Suivant la démarche de Cossette & Hess (2008) quatre styles de régulation émotionnelle ont été codifiés. Lorsque les scores étaient élevés sur les trois dimensions, les employés ont été classifiés comme faisant parti du groupe flexible. Si la réévaluation et l'authenticité étaient élevées mais que la régulation de surface était faible, les employés étaient catégorisés dans le style authentique. Lorsque les employés n'utilisaient que la suppression émotionnelle et que leur niveau d'authenticité était faible, ils ont été considérés comme faisant parti du style supprimeur. Finalement, les employés obtenant des scores faibles sur toutes les stratégies étaient considérés dans le groupe non régulateur.

Des échelles ont été créées pour les besoins de cette étude afin de refléter diverses formes de motivation à réguler les émotions négatives (amotivation, régulation externe, introjectée, identifiée et intégrée). Ces échelles ont été traitées de façon à refléter, dans un score combiné, le niveau de motivation autodéterminée à réguler les émotions négatives.

Les orientations de service ont été évaluées à l'aide du questionnaire *Customer Orientation* (Brown et al., 2002). L'analyse factorielle confirmatoire n'a pas permis de soutenir les dimensions originales. Une analyse factorielle exploratoire a par contre permis d'identifier deux dimensions. La première reflète une orientation de service vers la personne alors que la deuxième reflète une orientation vers la résolution de problème.

L'épuisement professionnel a été mesuré à l'aide du MBI (Maslach & Jackson, 1984). La dépersonnalisation était fortement corrélée aux deux autres dimensions. Elle a par conséquent été éliminée des analyses. La satisfaction a été mesurée à l'aide d'une mesure basée sur la recherche de Salvati (2002).

Les indicateurs de la justice distributive et de la justice procédurale ont été développés pour un contexte de service à la clientèle (Brashear, Brooks, & Boles,

2004). L'autonomie a été mesurée à l'aide du *Work Autonomy Scales* (Breugh, 1985, 1989).

### B.3 Résultats

Les comparaisons de moyennes sur les différentes variables du modèle démontrent une similarité entre les employés adoptant un style authentique et ceux adoptant un style flexible d'une part, et une similarité entre les employés adoptant un style basé sur la suppression et ceux n'adoptant pas de stratégie de régulation émotionnelle. Par conséquent, les styles authentique et flexible ont été regroupé ensemble (styles adaptatifs) et les deux autres styles ont été combinés (styles non adaptatifs) formant ainsi une variable à deux niveaux.

Les résultats de la modélisation par équations structurelles démontrent un ajustement adéquat entre le modèle théorique et les données. La plupart des hypothèses de recherche sont supportées. En effet, l'adoption d'un style de régulation émotionnelle adaptatif par les employés est prédite par la motivation à gérer les émotions négatives et un niveau plus élevé d'autonomie. Par contre, l'autonomie au travail n'est pas significativement reliée à la motivation. Les deux dimensions de la justice organisationnelle expliquent significativement la motivation autodéterminée. L'endossement des deux orientations de service est expliqué par le fait d'adopter un style de régulation émotionnelle adaptatif et par une motivation davantage autodéterminée. En ce qui concerne le bien-être des employés, les résultats supportent partiellement les hypothèses. L'épuisement émotionnel est expliqué par un faible endossement des deux dimensions du service à la clientèle, par une plus faible autonomie, et un plus faible sentiment de justice distributive. Par contre, le sentiment d'accomplissement n'est pas significativement relié à la motivation et à la justice procédurale.

### B.4 Discussion

L'objectif de la présente étude était d'évaluer des antécédents (justice organisationnelle, autonomie au travail et motivation autodéterminée à gérer les émotions négatives) des styles de régulation émotionnelle et de comprendre les conséquences (orientation de service à la clientèle, épuisement professionnel et satisfaction au travail) de ces styles. La plupart des hypothèses ont été supportées par les données ce qui permet de tirer certaines conclusions. Premièrement, les résultats démontrent l'importance de considérer la motivation comme variable explicative des styles de régulation émotionnelle. Lorsque les employés endossent la nécessité de réguler leurs émotions, ils développent des styles de régulation émotionnelle plus adaptés à leur emploi. Deuxièmement, même si la régulation émotionnelle est quelque chose de très personnelle, l'organisation exerce un rôle important quant à

l'adoption d'un style de régulation émotionnelle adapté chez les employés. Le fait d'offrir un climat de travail positif favorise l'endossement des demandes organisationnelles. Cet endossement permet alors l'adoption de comportements favorisant la qualité de service chez les employés. Troisièmement, l'étude permet de confirmer l'importance de la régulation émotionnelle dans l'explication de l'épuisement professionnel. Le fait d'adopter un style de régulation basé sur l'authenticité et l'utilisation de la réévaluation favorise de meilleures conséquences pour les employés. Il est important de noter que le style de régulation flexible conduit à des conséquences positives même si les employés adoptant ce style utilisent la régulation de surface. Il semble que ce soit lorsque les employés utilisent exclusivement la stratégie de surface que celle-ci donne lieu à des effets néfastes sur le bien-être des employés (Bono & Vey, 2005; Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2003; Grandey et al., 2005, Hochschild, 1983; Zapf, 2002). Quatrièmement, l'étude démontre le rôle d'une motivation plus spécifique, soit la motivation à réguler les émotions, dans le développement du bien-être des employés. Cinquièmement, le rôle de l'autonomie à titre de facteur protecteur a été mis en évidence dans la présente étude. Les organisations ont intérêt à faciliter le sentiment d'autonomie afin que les employés puissent s'adapter aux spécificités de chaque interaction avec les clients. Finalement, les résultats démontrent l'importance de la justice organisationnelle pour développer des comportements de réciprocité entre les employés et l'organisation. En effet, lorsqu'une organisation témoigne du respect envers ses employés, ces derniers développent un souci envers la clientèle, lequel permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

APPENDICE C

QUESTIONNAIRES UTILISÉS DANS L'ÉTUDE 1

## **ÉTUDE SUR LE TRAVAIL DES AGENTS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE**

### **But de l'étude**

Le but de cette étude universitaire est de comprendre différents enjeux dans les emplois de service à la clientèle. Notamment, l'étude devrait permettre de mieux comprendre les antécédents et les conséquences individuelles de la régularisation des émotions des employés en contact avec la clientèle. Plus spécifiquement, le questionnaire comprend 5 sections portant sur:

1. les exigences de votre emploi en matière de service à la clientèle,
2. vos réactions face à celui-ci,
3. l'impact de votre travail sur vous,
4. vos comportements habituels dans diverses situations et
5. des informations biographiques.

### **Votre participation à cette étude est importante**

Votre contribution à cette étude universitaire nous est essentielle. En effet, c'est grâce à votre participation que nous pourrions mieux comprendre l'interaction entre les employés et les clients, et ultimement développer des formations pertinentes pour les employés comme vous. Ainsi, plus nous recueillons de questionnaires et de commentaires, plus les résultats seront fiables et valides.

### **Vos réponses sont strictement confidentielles**

Vous n'avez pas à inscrire votre nom sur le questionnaire ni celui de votre employeur. Seules quelques caractéristiques démographiques vous sont demandées. Ces informations biographiques ne servent qu'à des fins d'analyses. En outre, elles ne permettront pas de vous identifier. Ainsi, nous garantissons l'anonymat et la confidentialité de vos réponses.

L'étude a reçu une approbation déontologique de l'Université du Québec à Montréal. Pour toute information ou plainte à propos de cette étude, vous pouvez contacter le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (secrétariat: service de la recherche et de la création, case postale 8888, succursale centre-ville, Montréal, Qc, H3C 3P8 – téléphone: 987-3000 poste 7753).

### **Comment remplir ce questionnaire**

Pour chacune des questions, cochez la réponse qui convient le mieux à votre situation actuelle dans votre emploi. Ce questionnaire devrait prendre environ 30 minutes à compléter. Lorsque vous aurez terminé, déposez le questionnaire dans la boîte prévue à cet effet.

### **Notes importantes**

Lisez bien ce qui suit avant de répondre au questionnaire!

1. Ce questionnaire n'est pas un test ni une évaluation! Il n'y a donc ni de bonnes ni de mauvaises réponses, seulement vos réponses personnelles et spontanées.
2. Il est important que vous vous sentiez libre de répondre aux questions. Vous pouvez donc cesser en tout temps de répondre au questionnaire. Toutefois, pour les fins de l'étude, seuls les questionnaires complètement remplis peuvent être utilisés.
3. Vous trouverez au début de chaque page du questionnaire des instructions concernant la façon de répondre. Si vous changez d'idée concernant votre réponse à une question, effacez-la (ou noircissez-la) et indiquez votre nouveau choix.
4. Certaines questions peuvent sembler similaires, mais elles ne sont pas identiques. Il est donc important de les lire attentivement.
5. Pour alléger au maximum la formulation des questions, nous avons utilisé le genre masculin. Ceci comprend également les personnes de sexe féminin.

Si vous avez de plus amples questions, vous pouvez nous contacter aux coordonnées ci-dessous.

Michel Cossette, M.Sc.  
Doctorant, psychologie industrielle/organisationnelle  
Université du Québec à Montréal  
C.P. 8888, Succ. centre-Ville  
Montréal, Québec  
H3C 3P8  
(514) 893-6267  
cossette.michel@courrier.uqam.ca

**Nous vous remercions pour votre participation!!!**

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
						.....modérément en désaccord	... Totallement en désaccord
						.....Légèrement en désaccord	
						..... ni en désaccord ni en accord	
						..... légèrement en accord	
						..... Modérément en accord	
							Totallement en accord
1. Les gestionnaires s'attendent à ce que je me montre souriant envers les clients	1	2	3	4	5	6	7
2. Personnellement, je veux me montrer souriant envers les clients	1	2	3	4	5	6	7
3. Je serais déçu de moi si je n'exprimais pas un sourire aux clients lorsque je les sers	1	2	3	4	5	6	7
4. Je pense que cela pourrait ruiner mes relations avec la clientèle si je me montrais peu souriant	1	2	3	4	5	6	7
5. En tant que personne sympathique, je veux me montrer souriant envers les clients	1	2	3	4	5	6	7
6. Il m'est trop difficile d'afficher un sourire lorsque j'interagis avec les clients	1	2	3	4	5	6	7
7. Il est important pour moi, personnellement, d'exprimer un sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7
8. Je m'en voudrais de ne pas afficher un sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7
9. Je valorise le fait de devoir sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7
10. Cela dérangerait les clients si je ne leur affichais pas un sourire	1	2	3	4	5	6	7
11. Afin d'être efficace, je me montre souriant envers les clients	1	2	3	4	5	6	7
12. Là où je travaille, on regarde mal les employés qui n'expriment pas un sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7
13. Je me sentirais coupable de ne pas sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7
14. On me provoque trop pour être souriant	1	2	3	4	5	6	7
15. J'aurais honte de moi-même si je ne me montrais pas souriant envers les clients	1	2	3	4	5	6	7
16. Les clients réagiront mal si je ne leur exprime pas un sourire	1	2	3	4	5	6	7

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7	
								... Totalemment en désaccord
								.....modérément en désaccord
								.....Légèrement en désaccord
								..... ni en désaccord ni en accord
								..... légèrement en accord
								..... Modérément en accord
								Totalemment en accord
17. Mes clients se plaindraient si je ne leur exprimais pas un sourire	1	2	3	4	5	6	7	
18. Je me sentirais coupable si je ne montrais pas un sourire lorsque j'interagis avec les clients	1	2	3	4	5	6	7	
19. Les employés qui ne s'efforcent pas de sourire aux clients devraient avoir honte d'eux	1	2	3	4	5	6	7	
20. J'ai une certaine fierté d'atteindre mes objectifs au travail en souriant aux clients	1	2	3	4	5	6	7	
21. Je me sens trop submergé pour sourire	1	2	3	4	5	6	7	
22. Il est gratifiant pour moi de me montrer souriant dans mes relations avec les clients	1	2	3	4	5	6	7	
23. C'est un défi intéressant de me monter souriant face à un client	1	2	3	4	5	6	7	
24. Je serais déçu de moi si je ne me montrais pas souriant avec les clients	1	2	3	4	5	6	7	
25. Je trouve cela satisfaisant d'être capable de sourire dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	
26. Je n'arrive tout simplement pas assez souvent à sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7	
27. J'apprécie le fait d'exprimer un sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7	
28. Je veux maintenir une stabilité émotionnelle en affichant un sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7	
29. Parfois, je souris aux clients, sinon je ne me sentirais pas comme une bonne personne	1	2	3	4	5	6	7	
30. Je me le ferais reprocher par un supérieur si je n'exprimais pas un sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7	

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
							... Totallement en désaccord
						.....modérément en désaccord	
						.....Légèrement en désaccord	
						..... ni en désaccord ni en accord	
						..... légèrement en accord	
						..... Modérément en accord	
							Totallement en accord
							7
31. Personnellement, je préfère sourire aux clients	1	2	3	4	5	6	7
32. Malgré tous mes efforts, je ne me montre pas assez souriant	1	2	3	4	5	6	7
33. Je trouve utile d'exprimer un sourire aux clients dans le cadre de mon travail	1	2	3	4	5	6	7
34. Je me montre souriant envers les clients, sinon je ne serais pas fier de moi	1	2	3	4	5	6	7
35. Je trouve facile de sourire à chacun de mes clients. <sup>1</sup>	1	2	3	4	5	6	7
36. J'aime me rappeler le nom de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
37. Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives (telles que la joie ou le plaisir), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5	6	7
38. Il m'est naturel d'avoir de l'empathie pour mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
39. Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives (telles que la tristesse ou la colère), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5	6	7
40. Je suis capable de répondre correctement aux questions des clients.	1	2	3	4	5	6	7
41. Je contrôle mes émotions en ne les exprimant pas.	1	2	3	4	5	6	7
42. Lorsque je fais face à une situation stressante, je fais en sorte d'y penser d'une façon qui m'aide à rester calme.	1	2	3	4	5	6	7
43. J'apprécie répondre rapidement aux demandes de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup> Les lignes ombragées contiennent des items n'ayant pas été utilisé dans l'analyse des résultats

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7

...Totalem en désaccord  
modérément en désaccord  
Légèrem en désaccord  
ni en désaccord ni en accord  
légèrem en accord  
Modérém en accord  
Totalem en accord

44. J'obtiens de la satisfaction à rendre mes clients satisfaits.	1	2	3	4	5	6	7
45. Je contrôle mes émotions en changeant ma manière de réfléchir à la situation dans laquelle je me trouve.	1	2	3	4	5	6	7
46. J'apprécie vraiment servir mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
47. Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5	6	7
48. J'ai une approche de résolution de problèmes avec mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
49. J'essaie d'aider mes clients à atteindre leurs objectifs.	1	2	3	4	5	6	7
50. Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5	6	7
51. J'arrive à faire parler les clients à propos des services qu'ils espèrent recevoir.	1	2	3	4	5	6	7
52. Les émotions que j'exprime aux clients sont authentiques.	1	2	3	4	5	6	7
53. J'atteins mes propres objectifs en satisfaisant mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
54. Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5	6	7
55. Je garde en tête le meilleur intérêt du client.	1	2	3	4	5	6	7
56. Les émotions que j'affiche aux clients viennent naturellement.	1	2	3	4	5	6	7
57. Je garde mes émotions pour moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
58. Lorsque je ressens des émotions positives, je fais attention pour ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5	6	7
59. Les émotions que j'affiche aux clients correspondent à ce que je ressens spontanément.	1	2	3	4	5	6	7

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
							...Totalement en désaccord
							..... modérément en désaccord
							..... Légèrement en désaccord
							..... ni en désaccord ni en accord
							..... légèrement en accord
							..... Modérément en accord
							Totalement en accord
1. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.	1	2	3	4	5	6	7
2. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	1	2	3	4	5	6	7
4. Je me plais dans mon emploi actuel.	1	2	3	4	5	6	7
5. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.	1	2	3	4	5	6	7
6. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1	2	3	4	5	6	7
7. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
9. J'ai l'intention de quitter mon emploi dans les prochains mois.	1	2	3	4	5	6	7
10. Je suis fier d'appartenir à cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7
11. Je suis généralement enthousiaste par rapport à mon emploi actuel.	1	2	3	4	5	6	7
12. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
13. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	1	2	3	4	5	6	7
14. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
15. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
16. Je quitterai bientôt cet emploi, peu importe ce qu'il adviendra.	1	2	3	4	5	6	7
17. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1	2	3	4	5	6	7
18. Je considère mon présent emploi comme étant plutôt déplaisant.	1	2	3	4	5	6	7

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
							Totalement en désaccord
							.....modérément en désaccord
							.....Légèrement en désaccord
							..... ni en désaccord ni en accord
							..... légèrement en accord
							..... Modérément en accord
							Totalement en accord
							7 en accord
19. Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
20. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
21. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
22. Il y a une très forte probabilité que je change d'emploi bientôt.	1	2	3	4	5	6	7
23. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	1	2	3	4	5	6	7
24. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.	1	2	3	4	5	6	7
25. Je suis très satisfait de mon emploi actuel.	1	2	3	4	5	6	7

Titre de votre emploi: \_\_\_\_\_ Langue parlée à la maison

Français

Anglais

Autre \_\_\_\_\_

Âge \_\_\_\_\_ ans

Sexe

Féminin

Masculin

Nationalité

Canadienne

Autre \_\_\_\_\_  
(précisez)

État civil

Célibataire

Marié(e)

Conjoint(e) de fait

Séparé(e) ou divorcé(e)

Veuf(ve)

Si vous avez un(une) conjoint(e), est-ce qu'il(elle) travaille?

Je n'ai pas de conjoint (e)

Non , il/elle ne travaille pas

Oui, il/elle travaille...

...à temps plein

...à temps partiel \_\_\_\_\_  
heures/sem.

Nombre d'enfants à votre charge: \_\_\_\_\_

Age de chaque enfant:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/

Scolarité complétée: (cochez le niveau approprié)

Primaire

Secondaire

Collégiale

Universitaire (bacc.)

Universitaire (maîtrise)

Universitaire (doctorat)

École de formation spécialisée

Autre \_\_\_\_\_  
(précisez)

Êtes-vous actuellement aux études :

Oui

Non

Depuis combien d'années travaillez-vous pour l'entreprise? \_\_\_\_\_ années

Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel? \_\_\_\_\_ années

APPENDICE D

QUESTIONNAIRES UTILISÉS DANS L'ÉTUDE 2

## **ÉTUDE SUR LE TRAVAIL DES AGENTS DE SERVICE À LA CLIENTÈLE**

### **But de l'étude**

Le but de cette étude universitaire est de comprendre différents enjeux dans les emplois de service à la clientèle. Notamment, l'étude devrait permettre de mieux comprendre les antécédents et les conséquences individuelles de la régularisation des émotions des employés en contact avec la clientèle. Plus spécifiquement, le questionnaire comprend 5 sections portant sur:

1. les exigences de votre emploi en matière de service à la clientèle,
2. vos réactions face à celui-ci,
3. l'impact de votre travail sur vous,
4. vos comportements habituels dans diverses situations et
5. des informations biographiques.

### **Votre participation à cette étude est importante**

Votre contribution à cette étude universitaire nous est essentielle. En effet, c'est grâce à votre participation que nous pourrions mieux comprendre l'interaction entre les employés et les clients, et ultimement développer des formations pertinentes pour les employés comme vous. Ainsi, plus nous recueillons de questionnaires et de commentaires, plus les résultats seront fiables et valides.

### **Vos réponses sont strictement confidentielles**

Vous n'avez pas à inscrire votre nom sur le questionnaire ni celui de votre employeur. Seules quelques caractéristiques démographiques vous sont demandées. Ces informations biographiques ne servent qu'à des fins d'analyses. En outre, elles ne permettront pas de vous identifier. Ainsi, nous garantissons l'anonymat et la confidentialité de vos réponses.

L'étude a reçu une approbation déontologique de l'Université du Québec à Montréal. Pour toute information ou plainte à propos de cette étude, vous pouvez contacter le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (secrétariat: service de la recherche et de la création, case postale 8888, succursale centre-ville, Montréal, Qc, H3C 3P8 – téléphone: 987-3000 poste 7753).

### **Comment remplir ce questionnaire**

Pour chacune des questions, cochez la réponse qui convient le mieux à votre situation actuelle dans votre emploi. Ce questionnaire devrait prendre environ 30 minutes à compléter. Lorsque vous aurez terminé, déposez le questionnaire dans la boîte prévue à cet effet.

### **Notes importantes**

Lisez bien ce qui suit avant de répondre au questionnaire!

1. Ce questionnaire n'est pas un test ni une évaluation! Il n'y a donc ni de bonnes ni de mauvaises réponses, seulement vos réponses personnelles et spontanées.
2. Il est important que vous vous sentiez libre de répondre aux questions. Vous pouvez donc cesser en tout temps de répondre au questionnaire. Toutefois, pour les fins de l'étude, seuls les questionnaires complètement remplis peuvent être utilisés.
3. Vous trouverez au début de chaque page du questionnaire des instructions concernant la façon de répondre. Si vous changez d'idée concernant votre réponse à une question, effacez-la (ou noircissez-la) et indiquez votre nouveau choix.
4. Certaines questions peuvent sembler similaires, mais elles ne sont pas identiques. Il est donc important de les lire attentivement.
5. Pour alléger au maximum la formulation des questions, nous avons utilisé le genre masculin. Ceci comprend également les personnes de sexe féminin.

Si vous avez de plus amples questions, vous pouvez nous contacter aux coordonnées ci-dessous.

Michel Cossette, M.Sc.  
Doctorant, psychologie industrielle/organisationnelle  
Université du Québec à Montréal  
C.P. 8888, Succ. centre-Ville  
Montréal, Québec  
H3C 3P8  
(514) 893-6267  
cossette.michel@courrier.uqam.ca

**Nous vous remercions pour votre participation!!!**

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7	... Totalement en désaccord
								modérément en désaccord
								Légèrement en désaccord
								ni en désaccord ni en accord
								légèrement en accord
								Modérément en accord
								Totalement en accord
1. Les gestionnaires s'attendent à ce que je me contrôle moi-même face aux clients.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Personnellement, je ne veux pas accabler les clients avec mes problèmes.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Je serais déçu de moi si je dérangeais les clients avec mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Je pense que cela pourrait ruiner mes relations avec la clientèle si je parle de ce qui me dérange.	1	2	3	4	5	6	7	
5. En tant que personne sympathique, je ne veux pas irriter les clients avec mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Il m'est trop difficile de supprimer mes mauvais sentiments dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Il est important pour moi personnellement de ne pas être blessant pour les clients.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Exprimer des émotions négatives blesserait les clients, et je m'en voudrais de le faire.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Je valorise de comprendre mon propre bouleversement, mais ce ne serait pas utile de le raconter aux clients.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Les clients vont être dérangés par moi si j'exprime mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7	
11. Je choisis bien le moment de garder mes mauvais sentiments pour moi-même afin de demeurer efficace.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Dans mon entreprise, on regarde mal les employés qui ne contrôlent pas leurs sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Je me sentirais coupable de perdre le contrôle devant mes clients.	1	2	3	4	5	6	7	
14. On me provoque trop pour que je puisse supprimer mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7	
15. J'aurais honte de moi-même si je laissais sortir mes sentiments négatifs devant un client.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Mes clients réagiront mal si j'exprime mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7	

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
						.....	... Totallement en désaccord
						.....	modérément en désaccord
						.....	Légèrement en désaccord
						.....	ni en désaccord ni en accord
						.....	légèrement en accord
						.....	Modérément en accord
							Totallement en accord
17. Mes clients se plaindraient si je leur exprimais mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7
18. Je me sentirais coupable si je laissais sortir mes mauvais sentiments lorsque j'interagis avec un client.	1	2	3	4	5	6	7
19. Les employés qui sont trop émotionnels avec leurs clients devraient avoir honte d'eux.	1	2	3	4	5	6	7
20. J'ai une certaine fierté d'atteindre mes objectifs au travail malgré mes bouleversements.	1	2	3	4	5	6	7
21. Je me sens trop souvent submergé par mes mauvais sentiments.	1	2	3	4	5	6	7
22. Il est gratifiant pour moi d'être capable d'éviter qu'un bouleversement n'interfère dans mes relations avec les clients.	1	2	3	4	5	6	7
23. C'est un défi intéressant de rester calme et de ne pas se laisser toujours bouleverser face à un client.	1	2	3	4	5	6	7
24. Je serais déçu de moi si je laissais les clients voir ce qui me trouble.	1	2	3	4	5	6	7
25. Je trouve cela satisfaisant d'être capable de ressentir mes émotions, sans les laisser être perturbatrices dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
26. Je n'arrive pas assez souvent à supprimer mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5	6	7
27. J'apprécie d'être conscient de mes sentiments négatifs, mais je trouve aussi cela satisfaisant de maintenir, en apparence, l'air positif.	1	2	3	4	5	6	7
28. Je veux être conscient de mes sentiments négatifs, et si je les garde pour moi-même, c'est pour maintenir une stabilité émotionnelle dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
29. Parfois, je prétends que tout va bien, car sinon je ne me sentirais pas comme une bonne personne.	1	2	3	4	5	6	7
30. Je me le ferais reprocher par un supérieur si j'exprimais mes sentiments négatifs devant les clients.	1	2	3	4	5	6	7

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
						.....modérément en désaccord	... Totalement en désaccord
						.....Légèrement en désaccord	
						..... ni en désaccord ni en accord	
						..... légèrement en accord	
						..... Modérément en accord	
							Totalement en accord
31. Parfois, je prétends que tout va bien, parce que personnellement, je préfère montrer une attitude positive face à un client.	1	2	3	4	5	6	7
32. Malgré mes tentatives de supprimer mes sentiments négatifs, je m'échappe trop.	1	2	3	4	5	6	7
33. Je préfère montrer mes émotions négatives seulement dans les situations où je juge que ceci est utile.	1	2	3	4	5	6	7
34. Parfois, je prétends que tout va bien, sinon je ne serais pas fier de moi.	1	2	3	4	5	6	7
35. Je trouve facile de sourire à chacun de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
36. J'aime me rappeler le nom de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
37. Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives (telles que la joie ou le plaisir), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5	6	7
38. Il m'est naturel d'avoir de l'empathie pour mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
39. Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives (telles que la tristesse ou la colère), je change ce à quoi je suis en train de penser.	1	2	3	4	5	6	7
40. Je suis capable de répondre correctement aux questions des clients.	1	2	3	4	5	6	7
41. Je contrôle mes émotions en ne les exprimant pas.	1	2	3	4	5	6	7
42. Lorsque je fais face à une situation stressante, je fais en sorte d'y penser d'une façon qui m'aide à rester calme.	1	2	3	4	5	6	7
43. J'apprécie répondre rapidement aux demandes de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
44. J'obtiens de la satisfaction à rendre mes clients satisfaits.	1	2	3	4	5	6	7
45. Je contrôle mes émotions en changeant ma manière de réfléchir à la situation dans laquelle je me trouve.	1	2	3	4	5	6	7
46. J'apprécie vraiment servir mes clients.	1	2	3	4	5	6	7

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
						... Totalément en désaccord	
						.....modérément en désaccord	
						.....Légèrement en désaccord	
						..... ni en désaccord ni en accord	
						..... légèrement en accord	
						..... Modérément en accord	
						Totalément en accord	
47. Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5	6	7
48. J'ai une approche de résolution de problèmes avec mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
49. J'essaie d'aider mes clients à atteindre leurs objectifs.	1	2	3	4	5	6	7
50. Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5	6	7
51. J'arrive à faire parler les clients à propos des services qu'ils espèrent recevoir.	1	2	3	4	5	6	7
52. Les émotions que j'exprime aux clients sont authentiques.	1	2	3	4	5	6	7
53. J'atteins mes propres objectifs en satisfaisant mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
54. Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5	6	7
55. Je garde en tête le meilleur intérêt du client.	1	2	3	4	5	6	7
56. Les émotions que j'affiche aux clients viennent naturellement.	1	2	3	4	5	6	7
57. Je garde mes émotions pour moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
58. Lorsque je ressens des émotions positives, je fais attention pour ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5	6	7
59. Les émotions que j'affiche aux clients correspondent à ce que je ressens spontanément.	1	2	3	4	5	6	7

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7	
								.. Totalement en désaccord
								..... modérément en désaccord
								..... Légèrement en désaccord
								..... ni en désaccord ni en accord
								..... légèrement en accord
								..... Modérément en accord
								Totalement en accord
1. Je suis en mesure de choisir la façon de faire la tâche (les procédures à utiliser).	1	2	3	4	5	6	7	
2. Je suis rémunéré équitablement compte tenu des responsabilités que j'ai.	1	2	3	4	5	6	7	
3. De l'aide est disponible de la part de l'entreprise lorsque j'ai un problème.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Je suis en mesure de modifier mes objectifs (ce que je suis sensé accomplir).	1	2	3	4	5	6	7	
6. Les objectifs que fixe mon supérieur immédiat sont appliqués de façon équivalente pour tout le monde.	1	2	3	4	5	6	7	
7. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Je me plais dans mon emploi actuel.	1	2	3	4	5	6	7	
10. L'entreprise a vraiment à cœur mon bien-être.	1	2	3	4	5	6	7	
11. J'ai le contrôle sur la planification de la tâche (i.e. quoi faire à quel moment).	1	2	3	4	5	6	7	
12. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Je suis libre de choisir la/les méthodes à utiliser pour réaliser la tâche.	1	2	3	4	5	6	7	
17. J'ai l'intention de quitter mon emploi dans les prochains mois.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Je suis rémunéré équitablement compte tenu des efforts que je déploie.	1	2	3	4	5	6	7	

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

1	.....	... Totalement en désaccord
2	.....	modérément en désaccord
3	.....	Légèrement en désaccord
4	.....	ni en désaccord ni en accord
5	.....	légèrement en accord
6	.....	Modérément en accord
7	.....	Totalement en accord

19. L'entreprise est prête à m'aider si j'ai besoin d'une faveur spéciale.	1	2	3	4	5	6	7
20. Je suis fier d'appartenir à cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7
21. Mon supérieur immédiat traite similairement tous les représentants lorsqu'il implante une nouvelle politique de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
22. J'ai un certain contrôle sur ce que je suis sensé accomplir.	1	2	3	4	5	6	7
23. Je suis généralement enthousiaste par rapport à mon emploi actuel.	1	2	3	4	5	6	7
24. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
25. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	1	2	3	4	5	6	7
26. L'entreprise a à cœur ma satisfaction générale au travail.	1	2	3	4	5	6	7
27. J'ai un certain contrôle sur la séquence de la tâche.	1	2	3	4	5	6	7
28. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
29. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
30. On me permet de faire la tâche librement.	1	2	3	4	5	6	7
31. Je quitterai bientôt cet emploi, peu importe ce qu'il adviendra.	1	2	3	4	5	6	7
32. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1	2	3	4	5	6	7
33. Je suis rémunéré équitablement compte tenu du travail que j'ai bien exécuté.	1	2	3	4	5	6	7
34. Je considère mon présent emploi comme étant plutôt déplaisant.	1	2	3	4	5	6	7
35. L'entreprise est à l'écoute de mes opinions.	1	2	3	4	5	6	7
36. Mon supérieur immédiat suit différentes règles lorsqu'il traite avec différents représentants.	1	2	3	4	5	6	7

**Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des éléments suivants concernant votre travail.**

	1	2	3	4	5	6	7
						.....	... Totalem en désaccord
						.....	modérém en désaccord
						.....	Légèrem en désaccord
						.....	ni en désaccord
						.....	ni en accord
						.....	légèrem en accord
						.....	Modérém en accord
						.....	Totalem en accord
37. On me permet de modifier la façon d'être évalué, i.e. que je peux mettre l'accent sur certains aspects de la tâche et mettre moins d'emphase sur d'autres aspects.	1	2	3	4	5	6	7
38. Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
39. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
40. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
41. Il y a une très forte probabilité que je change d'emploi bientôt.	1	2	3	4	5	6	7
42. La tâche est telle que je peux décider quand faire des activités particulières.	1	2	3	4	5	6	7
43. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	1	2	3	4	5	6	7
44. L'entreprise essaie de rendre l'emploi le plus intéressant possible. <sup>2</sup>	1	2	3	4	5	6	7
45. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.	1	2	3	4	5	6	7
46. Je suis très satisfait de mon emploi actuel.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>2</sup> Les lignes ombragées contiennent des items n'ayant pas été utilisé dans l'analyse des résultats

**En utilisant l'échelle à droite, indiquez le nombre qui correspond à la fréquence que vous avez eu ces différentes réactions.**

	0	1	2	3	4	5	6
						.....jamais	
					.... quelques fois par année ou moins		
					.... une fois par mois ou moins		
					quelques fois par mois		
					..... une fois		
					parsemaine		
					5	Quelques fois par	
						semaine	
						6	Chaque jour
1. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
2. Je me sens usé à la fin de ma journée de travail.	0	1	2	3	4	5	6
3. Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.	0	1	2	3	4	5	6
4. Je peux établir un rythme de travail efficace et satisfaisant.	0	1	2	3	4	5	6
5. Travailler toute la journée est vraiment une source de forte tension pour moi.	0	1	2	3	4	5	6
6. Je me sens brûlé par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
7. J'ai l'impression que je contribue réellement à la mission de mon organisation.	0	1	2	3	4	5	6
8. Je suis devenu moins intéressé par mon travail qu'à mes débuts.	0	1	2	3	4	5	6
9. A mon avis, je fais du bon travail.	0	1	2	3	4	5	6
10. Je suis devenu moins enthousiaste à propos de mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
11. Je me sens vivifié lorsque j'accomplis quelque chose à mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
12. J'ai accompli des choses valables dans mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
13. Tout ce que je veux c'est faire mon travail et ne pas être dérangé.	0	1	2	3	4	5	6
14. Je doute de l'importance de mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
15. Je suis devenu plus cynique face à l'apport de mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
16. Au travail, j'ai confiance en mon efficacité.	0	1	2	3	4	5	6

Titre de votre emploi: \_\_\_\_\_ Langue parlée à la maison

Français

Anglais

Autre \_\_\_\_\_

Âge \_\_\_\_\_ ans

Sexe

Féminin

Masculin

Nationalité

Canadienne

Autre \_\_\_\_\_  
(précisez)

État civil

Célibataire

Marié(e)

Conjoint(e) de fait

Séparé(e) ou divorcé(e)

Veuf(ve)

Si vous avez un(une) conjoint(e), est-ce qu'il(elle) travaille?

Je n'ai pas de conjoint (e)

Non , il/elle ne travaille pas

Oui, il/elle travaille...

...à temps plein

...à temps partiel \_\_\_\_\_  
heures/sem.

Nombre d'enfants à votre charge: \_\_\_\_\_

Age de chaque enfant:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

Scolarité complétée: (cochez le niveau approprié)

Primaire

Secondaire

Collégiale

Universitaire (bacc.)

Universitaire (maîtrise)

Universitaire (doctorat)

École de formation spécialisée

Autre \_\_\_\_\_  
(précisez)

Êtes-vous actuellement aux études :

Oui

Non

Depuis combien d'années travaillez-vous pour l'entreprise? \_\_\_\_\_ années

Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel? \_\_\_\_\_ années

## RÉFÉRENCES

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 124*, 229-246.
- Abraham, R. (1999a). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 133*, 441-455.
- Abraham, R. (1999b). Negative affectivity: moderator or confound in emotional dissonance-outcome relationships? *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 133*, 61-72.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371-381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aldenderfer, M. S., & Blashfield, R. K. (1984). *Cluster Analysis* (Vol. 44). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review, 18*, 88-115.
- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: views from service agents. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 184-203). London: Sage.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *The Academy of Management Executive, 16*, 76.
- Austin, E. J., Dore, T. C. P., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences, 44*, 679-688.

- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work, and Employment*, 17, 170.
- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional labor and the difficult customer: coping strategies of service agents and organizational consequences. *Journal of Professional Services Marketing*, 20, 51.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Hartig, J., & Zapf, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 479-500.
- Blais, M. R., & Brière, N. M. (2002). On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: further evidence and generalization, from <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002s-39.pdf>
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). The Blais inventory of work motivation/L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise De Psychologie*, 14, 185-215.
- Blais, M. R., Hess, U., Bourbonnais, J., Saintonge, J., & Riddle, A. (1995). Mens sana ad corpus sanum: un modèle de motivation-stress-santé appliqué au couple et au travail. *Santé Mentale au Québec*, 20, 139-162.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New-York: Wiley.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213-233). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brashear, T. G., Brooks, C. M., & Boles, J. S. (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context. Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57, 86-93.

- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*, 551-570.
- Breaugh, J. A. (1989). The work autonomy scales: additional validity evidence. *Human Relations, 42*, 1033-1056.
- Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema, 18*, 139-144.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 365.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*, 110-119.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work

- organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gerson, R. (1995). *Fidélisez à vie vos clients*. Paris, France: Les presses du management.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: a conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 301-318.
- Gosserand, R. H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256-1264.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86.

- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 397.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*, 38.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "service with a smile" be Stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology, 90*, 893.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology. Special Issue: New directions in research on emotion, 2*, 271-299.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 348-362.
- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: conceptual foundations. *Gross, James J.*
- Gupta, A., & Gannon, M. J. (2007). Effect of service climate on service quality: an integrative model. *International Journal of Services Technology and Management, 8*, 174.
- Hair, J. F., & Black, W. C. (2000). Cluster Analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding MORE multivariate statistics* (pp. 147-205). Washington: American Psychological Association.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing, 70*, 58.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion, 26*, 57-81.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality, 72*, 1301-1333.
- Johnson, H.-A. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 319-333.
- Kim, Y., Deci, E. L., & Zuckerman, M. (2002). The development of the self-regulation of withholding negative emotions questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 62*, 316-336.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly : McQ, 14*, 8-49.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist, 46*, 819-834.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking It? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 347-369.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress, 21*, 30-47.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual, 5*, 133-153.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology, 4*, 197-208.
- Miller, K. I., & Koesten, J. (2008). Financial feeling: An investigation of emotion and communication in the workplace. *Journal of Applied Communication Research, 36*, 8-32.

- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996a). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, *21*, 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996b). The impact of emotional dissonance on psychological well-being: the importance of role internalization as a mediating variable. *Management Research News*, *19*, 19-28.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, *9*, 257-274.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *100*, 202-215.
- Pelletier, L. G., Séguin-Lévesque, C., & Legault, L. (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. *Journal of Educational Psychology*, *94*, 186-196.
- Phillips, B., Tsu Wee Tan, T., & Julian, C. (2006). The theoretical underpinnings of emotional dissonance: a framework and analysis of propositions. *The Journal of Services Marketing*, *20*, 471.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, *44*, 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion. Special Issue: Sociological contributions to the understanding of emotion*, *23*, 125-154.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, *12*, 23-37.
- Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008). The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, *10*, 239-255.

- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299-322.
- Rowling, J. K. (2005). *Harry Potter. The order of the phoenix*. London: Raincoast Book.
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., & Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: on the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 189-211). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work, 6th edition*. New York, NY.
- Sutton, R. E. (2004). Emotional regulation goals and strategies of teachers. *Social Psychology of Education*, 7, 379-398.
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: the case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.

- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*, 55-73.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion, 30*, 69-78.
- Tsai, W.-C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management, 27*, 497-512.
- Tschan, F., Rochat, S., & Zapf, D. (2005). It's not only clients: studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 195-220.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 271-360). San Diego, CA: Academic Press.
- van Middendorp, H., Geenen, R., Sorbi, M. J., Hox, J. J., Vingerhoets, A. J. J. M., van Doornen, L. J. P., et al. (2005). Styles of emotion regulation and their associations with perceived health in patients with rheumatoid arthritis. *Annals of Behavioral Medicine, 30*, 44-53.
- Vandenberghe, C., Stinghammer, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*, 322-347.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters, 18*, 265.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83*, 486-493.

- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review, 12*, 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology, (8)3*, 371-400.