

HEC MONTRÉAL

Offrir une performance de service à la clientèle optimale : l'impact de facteurs organisationnels et individuels ainsi que de celui de la motivation des employés à réguler leurs émotions.

par

Marie-Claude Lépine

**Sciences de la gestion
(Gestion des ressources humaines)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

juin 2012
© Marie-Claude Lépine, 2012

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche :

Offrir une performance de service à la clientèle optimale: l'impact de facteurs organisationnels et individuels ainsi que de celui de la motivation des employés à réguler leurs émotions.

Chercheur principal :

Chercheur : Marie-Claude Lépine

Titre : Étudiant Maîtrise

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Directeur : Michel Cossette

Titre : Étudiant Maîtrise

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche :

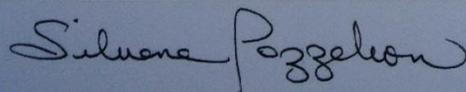
10 décembre 2010

Date d'approbation du projet :

25 janvier 2011

Date de publication de l'avis :

25 janvier 2011



Silvana Pozzebon, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

SOMMAIRE

Depuis une vingtaine d'années, la concurrence dans le secteur financier est de plus en plus forte (Allen et Engert, 2007: 39). Étant donné que les organisations de ce secteur offrent les mêmes produits, pour assurer leur pérennité, les entreprises de ce secteur doivent se démarquer par la qualité de leur service à la clientèle. Pour ce faire, plusieurs ont mis en place un centre d'appels en vue d'améliorer l'accessibilité aux services et produits. Cependant, pour que les centres d'appels accomplissent leur mission, les employés de service à la clientèle doivent offrir un service de qualité. En fait, il s'agit de répondre aux interrogations des clients, mais aussi d'offrir un service amical et chaleureux. Bien que ces derniers aspects soient moins tangibles, ils sont pourtant ceux qui font toute la différence auprès de la clientèle (Mattila, Grandey et Fisk, 2003).

La présente étude a pour objectif de comprendre comment certains facteurs individuels et organisationnels encouragent les employés de service à la clientèle à offrir un service amical et chaleureux. En fait, pour offrir un service de cette nature, les employés de centre d'appels doivent faire un travail émotionnel, c'est-à-dire réguler leurs émotions à l'aide de différentes stratégies. De ce fait, nous souhaitons documenter le lien entre ces stratégies de régulation et la performance de service, lequel demeure peu investigué jusqu'à présent (voir Hülshager et Schewe, 2011). Par ailleurs, les écrits scientifiques soulignent que le choix de stratégie de régulation est influencé par différents antécédents, dont les caractéristiques du travail (caractéristiques émotionnelles et règles d'affichage). Récemment, la motivation s'est révélée être aussi un antécédent qui module le choix de stratégie de régulation adopter pour faire le travail émotionnel.

Ainsi, dans cette étude, la Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985a) est adoptée comme cadre conceptuel de la motivation à faire le travail émotionnel en vue de mesurer son influence sur les stratégies de régulation. Ensuite, cette étude vise à évaluer si les besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence et affiliation) (par exemple: Deci et Ryan, 2000, 2008a), les caractéristiques émotionnelles (par exemple: Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003; Morris et Feldman, 1996a) et les règles émotionnelles (par exemple: Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff, Grandey et Dahling, 2011; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Rafaeli,

1989b; Rafaeli et Sutton, 1990) influencent la forme de motivation à réguler les émotions adoptées par les employés de centre d'appels.

Pour répondre à nos hypothèses, nous avons d'abord évalué la pertinence des questionnaires par le biais d'entrevues semi-structurées de 30 minutes avec 20 employés de centre d'appels. Ces entrevues ont été conduites auprès d'employés provenant des deux centres d'appels montréalais constituant notre échantillon. Ensuite, les 133 employés de ces centres d'appels ont été invités à participer à l'étude à l'intérieur de leurs heures de travail habituelles. Plus précisément, chacun d'eux a été libéré deux fois de leurs tâches quotidiennes pendant une période de 45 minutes; cette étude comporte donc deux temps de mesure. C'est en groupe de trois à six personnes que l'ensemble des employés a répondu aux deux questionnaires. L'échantillon est composé de 50.39 % de femmes, la moyenne d'âge de l'ensemble de l'échantillon est de 28.98 ans ($\acute{E}.T. = 7.60$) et la moyenne d'ancienneté des participants est de 2.2 ans (25.88 mois, $\acute{E}.T. = 24.54$ mois). Par ailleurs, la performance de service des employés a été évaluée par le superviseur de chacun des employés, ce qui correspond à une deuxième source d'information.

Des analyses de régression linéaire multiple ont permis de révéler que le travail émotionnel influence la performance de service offerte par les employés de service à la clientèle. De plus, cette recherche a permis de dégager une des relations entre la motivation à réguler ses émotions et le travail émotionnel. Puisque ces variables ont été mesurées à environ deux semaines d'intervalles, le biais potentiel de variance commune est réduit considérablement. Ces derniers résultats confirment les liens proposés par Lépine et Cossette (2010b) et par Cossette et Hess (2012). Aussi, les besoins d'affiliation et d'autonomie de même que la caractéristique émotionnelle « variété des émotions » exigée dans l'emploi sont tous les trois associés à la motivation à réguler les émotions des employés.

Par ailleurs, le travail émotionnel exerce certains effets de médiation partielle ou complète entre la motivation et la performance de service. De tels effets constituent un premier pas vers une meilleure compréhension du processus de régulation émotionnelle, lequel entraîne une performance de service de meilleure qualité. Quelques liens de

médiation qu'exerce la motivation à réguler les émotions entre les antécédents et le travail émotionnel ont aussi été démontrés. Encore une fois, il s'agit d'un premier pas vers une compréhension plus large du processus de régulation émotionnel.

À partir des résultats rapportés dans ce projet, les gestionnaires en centre d'appels peuvent modifier quelques conditions de travail de leurs employés afin de les encourager à offrir une bonne performance de service à la clientèle. Plus précisément, nous proposons de favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie et d'affiliation des employés. Concrètement, comme Forest et ses collègues (2010) le proposent, il s'agit de permettre aux employés de faire des choix, de réduire le nombre de règles inflexibles dans le cadre du travail et d'écouter le point de vue des employés, par exemple. Ainsi, leur permettre de ramener poliment à l'ordre les clients qui sont exagérément impolis ou agressifs envers eux pourrait être une piste intéressante. Ils auront un plus grand sentiment d'autonomie et de contrôle sur leurs appels. Aussi, en cohérence avec Forest et ses collègues (2010), mettre en place des activités sociales, ne pas laisser un conflit entre collègues s'envenimer et veiller au respect de la justice organisationnelle sont des éléments qui favoriseront la cohésion entre les employés. Ainsi, leur besoin d'être inclus dans le groupe et d'être soutenu sera plus susceptible d'être comblé. Basé sur les résultats de l'étude, nous suggérons d'éviter l'imposition de la règle d'affichage « devoir supprimer ses émotions négatives » puisqu'elle engendre l'utilisation de stratégie de régulation à la fois néfaste pour l'employé et l'organisation, nuisant aussi à la qualité de la performance de service. En plus, comme il en a été question, l'imposition de règles très strictes est à éviter (Forest *et al.*, 2010).

Mots-clés : Performance de service, motivation, travail émotionnel, besoins psychologiques fondamentaux, caractéristiques émotionnelles, règles d'affichage, service à la clientèle.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	I
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	X
REMERCIEMENTS	XI
AVERTISSEMENT	XIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS	5
1.1 Performance de service	5
1.1.1 Effets de l’affichage émotionnel sur les clients et pour l’organisation.....	7
1.1.2 Effets de l’affichage émotionnel sur l’employé	9
1.2 Travail émotionnel	10
1.2.1 Théorie de la régulation émotionnelle	11
1.2.2 Stratégies de régulation émotionnelle.....	13
1.2.3 Effets des stratégies de régulation sur l’employé	20
1.2.4 Effets des stratégies de régulation sur l’organisation	23
1.2.5 Antécédents aux choix de stratégies de régulation émotionnelle	25
1.3 Motivation	27
1.3.1 Théorie des objectifs (<i>Goal-setting theory</i>)	27
1.3.2 Théorie de l’autodétermination (<i>Self-Determination Theory</i>)	30
1.3.3 Utilisation de la Théorie de l’autodétermination	37
1.3.4 Effets de la motivation à réguler ses émotions	39
1.4 Besoins psychologiques fondamentaux (<i>Basic needs satisfaction</i>)	40
1.4.1 Besoins psychologiques fondamentaux	40
1.4.2 Effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux sur l’employé.....	44
1.4.3 Effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux sur l’organisation.....	46
1.5 Caractéristiques émotionnelles (<i>Emotional demands</i>)	47
1.5.1 Fréquence	49
1.5.2 Durée.....	49
1.5.3 Intensité.....	49
1.5.4 Variété.....	50
1.5.5 Effets des caractéristiques émotionnelles sur l’employé	52

1.5.6 Effets des caractéristiques émotionnelles sur l'organisation.....	53
1.6 Règles d'affichage (<i>Emotional display rules</i>).....	54
1.6.1 Types de règles d'affichage.....	55
1.6.2 Influence des règles d'affichage.....	57
1.6.3 Effets des règles d'affichage sur l'employé.....	59
1.6.4 Effets des règles d'affichage sur la clientèle et pour l'organisation	61
CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL.....	63
2.1 Cadre conceptuel.....	63
2.2 Description des variables du modèle.....	64
2.2.1 Performance de service.....	64
2.2.2 Travail émotionnel.....	64
2.2.3 Motivation à réguler ses émotions au travail.....	65
2.2.4 Besoins psychologiques fondamentaux.....	66
2.2.5 Caractéristiques émotionnelles.....	66
2.2.6 Règles d'affichage.....	67
2.3 Retour sur la question de recherche.....	67
2.4 Hypothèses de recherche.....	71
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE.....	74
3.1 Cadre général de la recherche.....	74
3.2 Devis de recherche.....	74
3.2.1 Terrain de recherche et participants.....	75
3.2.2 Procédures de collecte de données.....	76
3.3 Instruments de mesure.....	78
3.4 Méthodes d'analyse des résultats projetées.....	86
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS.....	89
4.1 Analyses factorielles exploratoires.....	89
4.2 Résultats des analyses descriptives et bivariées.....	94
4.2.1 Analyses corrélationnelles.....	94
4.2.2 Évaluation de l'effet des variables contrôles.....	98
4.3 Analyses multivariées (tests des hypothèses).....	99
4.3.1 Résultats des régressions.....	100
CHAPITRE 5 - DISCUSSION.....	114
5.1 Retour sur les hypothèses de liens directs.....	114
5.1.1 Lien unissant le travail émotionnel à la performance de service.....	114

5.1.2	Lien unissant la motivation à réguler les émotions et le choix de stratégie de régulation émotionnel	116
5.1.3	Lien unissant les besoins psychologiques fondamentaux et la motivation à réguler les émotions	117
5.1.4	Lien unissant les caractéristiques émotionnelles et la motivation à réguler les émotions	119
5.1.5	Lien unissant les règles d’affichage émotionnel et la motivation à réguler les émotions	120
5.2	Retour sur les hypothèses de médiation	121
5.2.1	Stratégies de régulation émotionnelle comme médiateur	121
5.2.2	Motivation à réguler les émotions comme médiateur.....	123
CONCLUSION.....		127
ANNEXES		133
Annexe 1 - Guide d’entrevue.....		133
Annexe 2 – Formulaire de consentement à l’entrevue		137
Annexe 3 – Formulaire de consentement aux deux questionnaires		140
Annexe 4 – Formulaire de consentement du superviseur		144
Annexe 5 – Questionnaire 1		146
Annexe 6 – Questionnaire 2		157
Annexe 7 – Questionnaire du superviseur		168
BIBLIOGRAPHIE		169

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Résumé des définitions des stratégies de régulation émotionnelle	13
Tableau 1.2 Résumé des définitions des formes de motivation	35
Tableau 1.3 Résumé des écrits scientifiques concernant les liens corrélacionnels unissant les caractéristiques émotionnelles et le travail émotionnel	51
Tableau 1.4 Résumé des écrits scientifiques concernant les liens corrélacionnels unissant les règles d'affichage et le travail émotionnel.....	58
Tableau 3.1 Informations sur les participants aux entrevues	76
Tableau 3.2 Caractéristiques de l'échantillon de recherche.....	78
Tableau 3.3 Exemples d'indicateurs de mesure de la performance de service.....	79
Tableau 3.4 Exemples d'indicateurs de mesure du travail émotionnel.....	82
Tableau 3.5 Amorce et exemples d'indicateurs de mesure de la motivation à réguler les émotions	83
Tableau 3.6 Exemples d'indicateurs de mesure des besoins psychologiques fondamentaux.....	84
Tableau 3.7 Exemples d'indicateurs de mesure des caractéristiques émotionnelles	85
Tableau 3.8 Exemples d'indicateurs de mesure des règles d'affichage émotionnel.....	86
Tableau 4.1 Structure factorielle de la performance de service	90
Tableau 4.2 Structure factorielle du travail émotionnel.....	90
Tableau 4.3 Structure factorielle de la motivation à exprimer des émotions positives....	91
Tableau 4.4 Structure factorielle de la motivation à supprimer ses émotions négatives .	91
Tableau 4.5 Structure factorielle des trois besoins psychologiques fondamentaux	92
Tableau 4.6 Structure factorielle des caractéristiques émotionnelles	92

Tableau 4.7 Structure factorielle des règles d’affichage émotionnelles	93
Tableau 4.8 Coefficient d’asymétrie et d’aplatissement	94
Tableau 4.9 Moyenne, écart-type, corrélations de Pearson et alphas de Cronbach des dimensions.....	97
Tableau 4.10 Résultats des analyses de variance	98
Tableau 4.11 Résultats des régressions reliant les types de motivation et la stratégie de profondeur à la performance de service	103
Tableau 4.12 Résultats des régressions reliant les types de motivation et la stratégie de surface à la performance de service	104
Tableau 4.13 Résultats des régressions reliant les types de motivation et l’expression naturelle des émotions à la performance de service	105
Tableau 4.14 Résultats des régressions reliant les antécédents et la motivation à exprimer des émotions positives au travail émotionnel.....	106
Tableau 4.15 Résultats des régressions reliant les antécédents et la motivation à supprimer ses émotions négatives au travail émotionnel	107
Tableau 4.16 Conditions nécessaires à l’attribution d’un lien de médiation pour le travail émotionnel (TE)	108
Tableau 4.17 Conditions nécessaires à l’attribution d’un lien de médiation pour la motivation à réguler les émotions	110

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1. Adaptation du modèle de Gross (1998a), incluant les stratégies présentées par Gross et John (2003) et Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005)	12
Figure 1.2 Adaptation du continuum de la Théorie de l'autodétermination de Richard Ryan et de Edward Deci (2000b)	31
Figure 1.3 L'influence des besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation sur la motivation autonome (Stone, Deci et Ryan, 2009)	41
Figure 2.1 Modélisation du cadre conceptuel	63

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFE : Analyse factorielle exploratoire

MAEEP : Motivation autonome à exprimer des émotions positives

MASEN: Motivation autonome à supprimer ses émotions négatives

MCEEP : Motivation contrôlée à exprimer des émotions positives

MCSSEN : Motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives

P : Stratégie de profondeur

S : Stratégie de surface

Nat. : Expression naturelle des émotions

Né : Non évalué

VD : Variable dépendante

VM : Variable médiatrice

VI : Variable indépendante

REMERCIEMENTS

« Quand tu te bats pour quelque chose, quand tu travailles jour et nuit comme un damné et que tu n'as plus le temps de voir tes amis et ta famille, quand tu sues pour construire ce que tu désires, tu vis les plus beaux moments de ta vie. »

Laurent Gaudé (2004: 161)

Tant de personnes m'ont aidée et soutenue dans ce projet, je tiens à leur adresser mes remerciements les plus sincères. Le plus grand des mercis va à mon directeur, Michel Cossette, qui a parfois été un collègue de travail, un ami, un confident, mais aussi un mentor. Tous tes conseils ont été si précieux, merci. Merci aussi de m'avoir partagé ta passion de la recherche et de m'avoir appris à la faire avec une grande rigueur. Merci de ta [ultra-super-immense] grande disponibilité, de m'avoir incitée à continuer quand le courage me manquait ou quand les obstacles me semblaient insurmontables! Je me souviendrais toujours d'une certaine conversation d'ascenseur où tu m'as dit : « sans obstacle, une victoire ne serait jamais un triomphe ».

Aussi, l'élaboration de ce mémoire n'aurait pas pu être possible sans ma famille. Merci à vous qui n'avez jamais cessé de croire en moi! Merci d'avoir été si présent pendant toutes mes études et d'avoir démontré un intérêt soutenu envers mes projets. Ensemble, nous avons savouré les bons moments et traversé les moins faciles. Un merci plus particulier à mes parents qui m'ont toujours encouragée à continuer à aller à l'école, vous m'avez offert ce que vous n'avez même pas eu, sincèrement merci. Merci à vous deux pour la générosité sans compter que vous m'avez vouée. Merci spécialement à ma sœur, pour son écoute et sa présence. Merci Hugues pour tes talents avec la technologie. Merci, à mon frère, qui à sa façon, m'a incitée à donner le meilleur de moi-même, ta persévérance m'inspire tellement.

Merci à mes amies qui ont toujours été là pour me divertir et m'encourager. Merci à toutes pour votre bonne humeur, pour toutes ces soirées à rire et à discuter. Merci d'avoir été présentes tout au long bien que je vous ai souvent reportées dans mon horaire souvent trop chargé. Un merci plus spécifique à ma cousine Véronique qui a eu la gentillesse de lire et de corriger mon mémoire. Un autre très grand merci à Valérie, avec ses doigts de fée, elle a tout arrangé. Puis, un pour Emmanuelle, Laurence et Pauline, vous savez pourquoi.

Merci au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour le soutien financier que vous m'avez accordé. Le CRSH a assurément facilité la création de ce mémoire.

Enfin, merci aux nombreux employés des centres d'appels qui ont bien voulu participer à mon étude. Chacun de vous a contribué au succès de ce projet. Bien que votre travail soit difficile et peu reconnu, vous m'avez exprimé beaucoup de ténacité, de force et d'intérêt. Grâce à vous, chaque jour des gens reçoivent un service digne de ce nom.

AVERTISSEMENT

En vue d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture, le genre masculin est utilisé tout au long de ce projet.

INTRODUCTION

« Pour les clients, l'agent de service représente la face et la voix de l'entreprise. »

David Bowen et Benjamin Schneider (1985)

Entre 1920 et 1980, le Canada comptait onze grandes banques (Bordo, 1995). Dans les années 80 et 90, des modifications dans la législation canadienne ont permis aux banques étrangères de se tailler une place dans le marché canadien. En effet, « à la fin 2006, on recensait au Canada 50 banques étrangères, dont 26 étaient représentées par une filiale et 24 exploitaient des succursales, en plus de 22 banques nationales » (Allen et Engert, 2007: 39). Par ailleurs, bien que le nombre de banques ait augmenté au cours des dernières années, la population canadienne n'a pas eu une croissance proportionnelle. Elle est passée de 28 millions en 1950 à tout juste un plus de 32 millions en 2006 (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012). De ce fait, les nombreuses banques doivent se partager le même bassin de clientèle cible. En plus, comme les banques offrent des produits très similaires, pour se démarquer des compétiteurs elles doivent mettre l'accent sur la façon dont les clients sont reçus et servis dans leurs institutions.

Ainsi, cette explosion dans le secteur financier a favorisé un renouvellement stratégique et marketing des organisations afin d'offrir un service de qualité pour attirer de nouveaux clients et fidéliser leur clientèle. Pour assurer leur pérennité et surtout pour se différencier des banques concurrentes, les organisations ont mis en place des centres d'appels. Par l'entremise de ces centres d'appels, les banques procurent à leur clientèle une plus grande flexibilité ainsi qu'une accessibilité accrue aux services. Plus spécifiquement, 20 % de l'ensemble des centres d'appels canadiens concerne le domaine financier (Gagnon-Paradis, 2011). Toutefois, pour que le centre d'appels procure à l'organisation les bénéfices souhaités, les employés de service à la clientèle doivent offrir un service de qualité. En fait, pour y parvenir ils doivent mobiliser leurs compétences techniques et relationnelles étant donné qu'un service de qualité est composé de deux volets : être en mesure de répondre aux questions des clients (savoir-faire) ainsi que d'offrir un service amical et chaleureux (savoir-être).

La présente étude vise à comprendre ce qui encourage les employés de service à la clientèle à offrir une performance de service de qualité. Plus spécifiquement, notre recherche se concentre sur le fait d'offrir un service amical et chaleureux (Bettencourt, Gwinner et Meuter, 2001; Magnus et Sara, 2008; Pugh, 2001) puisqu'il s'agit de la composante la plus importante pour la clientèle (Mattila, Grandey et Fisk, 2003). En fait, nous souhaitons découvrir les facteurs individuels et organisationnels qui stimulent les employés de service à la clientèle à offrir un service amical et chaleureux lorsqu'ils interagissent avec les clients.

Les écrits scientifiques démontrent qu'offrir une performance de service de qualité dépend de différents facteurs. À ce sujet, pour offrir un service amical et chaleureux, les employés de service à la clientèle doivent faire un travail émotionnel, c'est-à-dire qu'ils utilisent des stratégies de régulation émotionnelle afin de s'assurer d'interagir avec les clients selon les attentes de l'organisation (Morris et Feldman, 1997). Or, le choix de stratégie à utiliser est guidé par le type de motivation à faire la tâche des employés (Cossette et Hess, 2010, 2012; Lépine et Cossette, 2010a). En effet, plus l'employé endosse le fait de devoir réguler ses émotions, plus celui-ci est enclin à utiliser des stratégies dites adaptatives pour l'organisation et pour lui-même (Cossette et Hess, 2010). Certaines stratégies favorisent un service courtois, enthousiaste, respectueux et chaleureux avec la clientèle (Grandey, 2003b), alors que d'autres engendrent un service qui est perçu comme inauthentique par la clientèle, ce qui peut nuire à la rétention des clients, car un employé authentique est préféré par la clientèle (Grandey *et al.*, 2005; Hennig-Thurau *et al.*, 2006).

La forme de motivation adoptée par les employés de centres d'appels est également influencée par divers facteurs. Elle est, entre autres, tributaire de la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Deci *et al.*, 1994). Par ailleurs, d'autres facteurs organisationnels tels que les règles d'affichage émotionnel prônées par l'organisation ainsi que les caractéristiques émotionnelles peuvent y jouer un rôle.

Enfin, peu d'études se sont penchées sur le rôle de la motivation des employés de service à la clientèle comme indicateur du choix de stratégie de régulation émotionnelle utilisé. Or, comme le choix de stratégie de régulation influence la qualité de la

performance de service offerte, il est important de comprendre le processus entourant le choix de stratégie. En plus, à notre connaissance, aucune étude n'a relié la motivation des employés à la performance de service. En évaluant ces liens, il sera possible de mieux circonscrire le rôle de la motivation dans la régulation émotionnelle et dans la qualité du service offert par les employés en centres d'appels des institutions bancaires.

Question de recherche

Ainsi, les objectifs de la présente étude sont de documenter le lien entre la motivation à réguler les émotions et la performance de service de même que de documenter les antécédents du travail émotionnel, incluant le rôle de la motivation. Ensuite, cette étude vise à évaluer comment les antécédents déjà connus du travail émotionnel, soit les caractéristiques émotionnelles et les règles d'affichage, ainsi que les besoins psychologiques fondamentaux vont influencer la motivation à faire le travail émotionnel. Il est donc possible de traduire nos objectifs par la question suivante :

Comment les caractéristiques émotionnelles et les besoins psychologiques influencent-ils la motivation des employés à faire le travail émotionnel et la performance de service en centre d'appels?

Contributions théoriques potentielles

Premièrement, cette étude permettra de valider la conceptualisation du travail émotionnel de Rubin et ses collègues (2005), celle-ci voulant que l'utilisation de stratégie de régulation émotionnelle soit un acte motivé. De plus, cette étude permettra de confirmer que la motivation à réguler les émotions est associée au travail émotionnel, ce que certains auteurs ont déjà mis en lumière (Cossette et Hess, 2010, 2012; Lépine et Cossette, 2010a). Deuxièmement, ce projet de recherche permettra de documenter les antécédents d'une performance de service de qualité, qui ne sont que très peu investigués. Troisièmement, cette étude permettra de révéler les facteurs associés aux diverses des formes de motivation, de même que ceux au travail émotionnel et à la performance de service. Plus spécifiquement, certaines formes de motivation jouent potentiellement un rôle de médiateur entre les règles d'affichage et le choix de stratégie de régulation, de même qu'entre les caractéristiques émotionnelles et ces choix. Il en va de même dans le lien entre les besoins et l'utilisation de certaines stratégies

émotionnelles. En somme, notre étude devrait permettre de mieux comprendre le processus entourant le travail émotionnel. Elle ajoutera des connaissances à la compréhension de déterminants de la performance de service de qualité.

Contributions pratiques potentielles

D'un point de vue managérial, en confirmant les liens proposés ci-dessus, cette étude permettra d'améliorer la performance de service des employés évoluant dans le domaine du service à la clientèle. En effet, les résultats pourront éventuellement guider les employés de service à la clientèle dans leur façon d'interagir avec les clients de façon à offrir un service correspondant aux attentes organisationnelles. De plus, les résultats révéleront aux gestionnaires les leviers sur lesquels ils peuvent intervenir pour favoriser une performance de service de qualité de leurs employés.

Organisation du mémoire

Ce projet de mémoire se divise en quatre grandes sections. D'abord, le prochain chapitre présente la recension des écrits scientifiques, résumant les connaissances actuelles portant sur les concepts et les théories à l'étude. Dans l'ordre, les connaissances concernant la performance, le travail émotionnel, la motivation à réguler les émotions, les facteurs individuels et ceux organisationnels seront détaillés. Ensuite, le cadre conceptuel de la recherche et les hypothèses de celles-ci seront présentés dans le deuxième chapitre. Le troisième chapitre expliquera la méthode utilisée ainsi que la description de notre échantillon. La présentation des résultats correspond au quatrième chapitre tandis que l'interprétation de chacun des résultats est effectuée au cinquième chapitre. Ainsi, dans ce chapitre, les liens entre les hypothèses émises initialement, les résultats obtenus et les écrits scientifiques seront traités. Enfin, pour conclure les implications pratiques et théoriques, les limites de l'étude ainsi que des pistes de recherche pour les prochaines études seront abordées.

CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS

“How the service employees perform their task; what they say and how they do it all influence the customer’s view of the service.”

Christian Gronroos (1988: 11)

Ce premier chapitre dresse une recension de la documentation, concernant les différents concepts et théories à l’étude. D’abord, la performance de service est définie puis le travail émotionnel est introduit de même que des théories motivationnelles, bien que nous nous consacrons davantage sur la Théorie de l’autodétermination. Ensuite, les trois besoins psychologiques fondamentaux sont exposés. Enfin, la notion de caractéristiques émotionnelles ainsi que les règles d’affichage sont présentées. Tout au long du présent chapitre, les liens entre ces différents concepts sont développés afin d’appuyer les propositions de recherches du chapitre suivant.

1.1 Performance de service

Afin de définir le concept de performance et de service, il est opportun de définir séparément chacune de ses composantes, soit la performance et le service. La **performance** d’un employé correspond « aux actions et aux comportements faits afin de favoriser l’atteinte des objectifs de l’organisation » (Rotundo et Sackett, 2002, traduction libre). La dimension de **service** réfère à une activité intangible produite et utilisée simultanément lors d’un échange entre un employé et un client (Gronroos, 1988). Ainsi, une performance de service correspond au fait de satisfaire les besoins à la fois de l’organisation et de la clientèle par le biais des comportements des employés. Par ailleurs, pour qu’une performance de service soit perçue comme étant de bonne qualité par les clients, elle doit répondre à six critères (Gronroos, 1988). En premier lieu, l’employé doit être compétent techniquement. Deuxièmement, il doit aussi adopter une attitude et des comportements d’aide de même qu’avoir la capacité de résoudre le problème du client tout en étant amical et authentique. Troisièmement, l’employé doit être disponible pour répondre à tous types de besoins. L’employé doit, quatrièmement, également agir dans l’intérêt du client et, cinquièmement, être au-devant des besoins de celui-ci. Finalement, l’employé doit être en mesure de mettre le client en confiance concernant le service qu’il reçoit.

Comme le démontre Gronroos (1988), le succès d'une performance de service à la clientèle repose sur de nombreux critères. Toutefois, le critère explicitant l'importance d'être authentique et amical dans la performance de service joue un rôle considérable étant donné qu'il favorise le jugement positif de la qualité du service de la clientèle (Bailey et McCollough, 2000). Ainsi, dans la présente étude, seul ce dernier critère sera considéré. Cette décision est motivée par le fait que l'expression d'émotions positives et amicales améliore clairement la qualité de service (Diefendorff et Richard, 2003; Tsai et Huang, 2002). En plus, il s'agit du critère qui revête la plus grande importance pour la clientèle (Mattila, Grandey et Fisk, 2003) lorsqu'elle évalue la qualité du service reçu. Donc, dans les prochaines pages, lorsque le terme « performance de service » sera utilisé, ils feront référence à l'expression des émotions prônées par l'entreprise envers les clients.

Comme il en a été question, un service courtois et chaleureux est requis pour l'employé de service (Ashforth et Humphrey, 1993; Rafaeli et Sutton, 1987) afin d'offrir un service de qualité. À cet effet, Tsai et Huang (2002) et Mann (1999) précisent que la gestion des émotions est cruciale pour une performance réussie. Aussi, du fait que les émotions exprimées jouent un rôle dans les résultats de l'entreprise, celles-ci sont de plus en plus considérées dans les écrits scientifiques de gestion (Bakker et Heuven, 2006). Par ailleurs, l'affichage d'émotion précise est inclus dans le deux tiers des communications au travail (Baard, Deci et Ryan, 2004; Mann, 1997, 1999). En soi, les organisations valorisent l'affichage d'émotions particulières avec la clientèle, puisque les employés de service sont les premiers, et souvent les seuls, à interagir avec les clients (Fineman, 2003). Ceux-ci deviennent donc l'image publique de l'entreprise, d'où l'importance qu'ils expriment des émotions adaptées à la fois à leur travail et à leur organisation (Albrecht et Zemke, 1985; Grove et Fisk, 1989). De plus, lorsque les émotions exprimées correspondent à celles exigées par l'entreprise, elles peuvent induire une perception positive du service reçu chez le client (Ashforth et Humphrey, 1993).

Bien que l'évaluation de la performance de service soit récente, des chercheurs ont précisé sa conceptualisation. La performance de service se compose de deux éléments : le sourire dans la voix (*affective delivery*) et la rupture émotionnelle (*breaking character*) (Grandey, 2003b). Le premier élément consiste à avoir un **sourire dans la**

voix, c'est-à-dire d'offrir une prestation de service chaleureuse et amicale à la clientèle (Bettencourt, Gwinner et Meuter, 2001; Pugh, 2001; Sutton et Rafaeli, 1988). Grandey (2003b) considère qu'une expression émotionnelle de qualité lors d'interaction avec la clientèle doit être sincère, enthousiaste, chaleureuse, conviviale et courtoise, ce qui précise la définition de performance de service de Gronroos (1988). En outre, les employés dans le domaine du service à la clientèle doivent garder le sourire et être compréhensifs avec le client, et ce même si ceux-ci sont déplacés, arrogants et désagréables (Fineman, 2003). Le deuxième élément de la performance de service, soit la rupture émotionnelle, correspond au fait de révéler ses émotions négatives aux clients (Bailey et McCollough, 2000). À cet effet, les employés de service à la clientèle ne doivent pas faire de **rupture émotionnelle**. En somme, la performance de service de qualité obtenu lorsque les employés affichent un sourire dans la voix et n'ont pas de rupture émotionnelle. Plus précisément, il exprime des émotions qui reflètent de la sincérité, de la chaleur et de la courtoisie de même que masquer celles associées à de la colère ou de la frustration, par exemple. Comme ces deux dimensions sont souvent considérées ensemble dans les écrits scientifiques, lorsqu'il sera question de la performance de service dans les pages qui suivent, ce concept englobera ces deux dimensions.

Certains emplois nécessitent d'afficher des émotions neutres, tels que les juges, les ambulanciers et les pompiers (Troughakos, Jackson et Beal, 2011), alors que les agents de recouvrement ou de sécurité doivent exprimer des émotions négatives (Beal *et al.*, 2006). Dans un centre d'appels, les employés « sont entraînés à être amicaux et à avoir un sourire dans la voix » (Fineman, 2003: 60, traduction libre).

1.1.1 Effets de l'affichage émotionnel sur les clients et pour l'organisation

L'affichage émotionnel joue un rôle essentiel pour la qualité de la performance de service. C'est la contagion émotionnelle qui semble être à la base de l'importance d'afficher les émotions appropriées pendant le travail (Lin et Lin, 2011). Globalement, une bonne performance de service de la part de l'employé « contamine » le client (Hennig-Thurau *et al.*, 2006): elle influence positivement la perception du client envers le service reçu (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988; Pugh, 2001; Tsai et Huang,

2002). Pour y parvenir, les employés combinent des aspects verbaux et non verbaux lors de leur interaction avec la clientèle (Tsai, 2001; Wharton et Erickson, 1993). En effet, « le ton de la voix, la posture et l'expression faciale de l'employé » influencent le client au sens où celui-ci sera porté à adopter la même émotion (Fineman, 2003: 19, traduction libre). De ce fait, pour encourager une expérience agréable aux clients, il est important que les employés expriment des émotions positives (Lin et Lin, 2011; Pugh, 2001). D'ailleurs, les clients s'attendent à être servis par un employé affichant un sourire (Fineman, 2003).

De manière générale, lorsque l'affichage émotionnel des employés correspond à celui prescrit par l'entreprise, cela facilite la satisfaction des clients (Grandey, 2003b; Lin et Lin, 2011). De plus, l'affichage émotionnel est un aspect important dans le maintien de la fidélité des clients envers l'organisation (Hochschild, 1983; Schneider et Bowen, 1985). D'autres auteurs ont aussi démontré que l'affichage émotionnel est essentiel à la fidélisation, mais également pour attirer de nouveaux clients (Ashkanasy et Daus, 2002), assurant ainsi la pérennité de l'organisation. Plus spécifiquement, l'affichage émotionnel est significativement associé au temps que la clientèle passe en magasin et à l'attitude positive des clients envers l'organisation (Pugh, 2001; Tsai et Huang, 2002). L'affichage émotionnel influence aussi la perception de la qualité de service des clients, leurs désirs de retourner dans le magasin de même que de le recommander à des amis (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988; Pugh, 2001; Tsai et Huang, 2002). Ainsi, il est possible de conclure qu'exprimer les émotions appropriées fait partie d'une performance de service réussie dans le domaine du service à la clientèle (Grandey, 2000; Pugh, 2001; Totterdell et Holman, 2003). Toutefois, un trop grand enthousiasme de la part d'un vendeur ou sa totale indifférence envers ses clients sont des expressions émotionnelles qui déplaisent habituellement aux clients (Fineman, 2003). Ainsi, la gestion des émotions à exprimer avec la clientèle doit donc être accomplie avec justesse et authenticité, sans quoi elle pourrait avoir des répercussions négatives pour l'entreprise.

Un des défis de la performance de service de qualité concerne la difficulté de constamment exprimer des émotions positives dans certains types d'emploi (Grandey, 2003b), tels que les emplois en centres d'appels. Pour s'en assurer, les employés doivent faire semblant de ressentir certaines émotions ou cacher celles réellement vécues, c'est-

à-dire d'être parfois « hypocrites » (Fineman, 2003: 20, traduction libre). Or, des études démontrent que les clients réagissent négativement face à l'inauthenticité d'un employé (Grandey, 2003b). À l'inverse, un employé qui est authentique rend le client plus satisfait (Grandey *et al.*, 2005; Hennig-Thurau *et al.*, 2006). De plus, l'expression authentique d'émotions positives est garante de la perception d'une bonne performance de service (Tidd et Lockard, 1978). Néanmoins, cette authenticité est limitée: les émotions négatives ne doivent pas transparaître lors des interactions avec les clients, sinon la performance sera gâchée (Grove et Fisk, 1989).

1.1.2 Effets de l'affichage émotionnel sur l'employé

Offrir une performance de service de qualité représente un défi de taille pour les employés. En effet, « même lorsque les gens sont payés pour être gentils, c'est difficile pour eux de l'être en permanence » (Hochschild, 1983: 118, traduction libre). D'ailleurs, plusieurs conséquences sur les employés sont répertoriées notamment concernant leur satisfaction au travail et l'épuisement professionnel (Grandey, 2003b). En effet, les employés tendent à être moins satisfaits au travail lorsqu'ils doivent afficher des émotions qui ne correspondent pas à celles qu'ils ressentent pour assurer une bonne performance. D'autres études relient l'affichage émotionnel exigé par l'organisation au sentiment de stress et à l'épuisement professionnel (Grandey, 2003b; Hochschild, 1983; Morris et Feldman, 1997; Schaubroeck et Jones, 2000). Plus précisément, l'évaluation que font les collègues et l'auto-évaluation de la rupture émotionnelle d'un employé (*breaking character*) est liée positivement à l'épuisement professionnel alors que l'évaluation du sourire dans la voix (*affective delivery*) par l'employé lui-même ou ses collègues y est négativement liée (Grandey, 2003b). De plus, Wright et Cropanzano (1998) démontrent qu'un employé qui évalue faiblement sa performance de service est lié à l'apparition de symptôme de l'épuisement professionnel. Par ailleurs, lorsque les émotions ressenties correspondent à celles à afficher, l'employé ressent un plus grand bien-être et favorise une meilleure performance de service en raison de l'authenticité qui s'en dégage (Hülshager et Schewe, 2011).

En somme, l'affichage des émotions est un aspect très important dans le succès du service auprès de la clientèle et dans la pérennité des organisations de ce secteur. Pour

arriver à afficher un sourire dans la voix et à ne pas faire de rupture émotionnelle, les employés effectuent de la régulation émotionnelle. À cet effet, diverses stratégies de régulation peuvent être utilisées. Cependant, ces stratégies engendrent différents effets pour l'employé de service à la clientèle et pour l'organisation. Or, ces effets varient selon la façon dont l'employé régule ses émotions. La prochaine section est d'ailleurs consacrée à la présentation de ces différentes façons de faire et leurs effets.

1.2 Travail émotionnel

“I would argue emotional labour includes knowing about, and assessing as well as managing emotions, other people's as well as one's own.”

Arlie R. Hochschild (1983: X)

La façon de réguler les émotions au travail est connue sous le nom de travail émotionnel depuis les années 1980. Ce concept est défini dans la présente section. Ensuite, la Théorie de la régulation émotionnelle est exposée. Il est également question des composantes du travail émotionnel, c'est-à-dire les différentes stratégies de régulation des émotions. Plus spécifiquement, les diverses stratégies ainsi que les facteurs influençant l'adoption de chacune d'elle par l'employé sont décrits. Enfin, leurs répercussions tant sur l'employé que sur l'organisation sont explicitées concernant trois stratégies en particulier.

Arlie R. Hochschild (1983), première à porter attention au concept de travail émotionnel, le définit comme le fait d'afficher les émotions appropriées. Celles-ci sont appropriées dans la mesure où elles correspondent à celles prescrites par l'organisation (Hochschild, 1983; Morris et Feldman, 1996a). Morris et Feldman (1997) précisent que l'employé doit afficher les émotions qui conviennent le mieux à la fois à la situation et aux attentes de l'employeur. Le travail émotionnel a trois caractéristiques : il a lieu lors d'interaction en personne ou au téléphone, il vise à modifier les émotions vécues par les autres (contagion) et à faire correspondre les émotions de l'employé à celles exigées par l'organisation (Hochschild, 1983).

La régulation émotionnelle est une tâche exigeante (Gross, 2002) et stressante (Fineman, 2003). Pourtant, pour plusieurs employés, réguler leurs émotions fait partie intégrante de leur travail (Schaubroeck et Jones, 2000). En effet, tel que mentionné précédemment,

cette régulation émotionnelle vise à assurer une performance de service de qualité. Dans le cas des centres d'appels, les employés sont invités à afficher un sourire dans la voix et à être chaleureux avec la clientèle (Holman, Chissick et Totterdell, 2002). Donc, pour respecter les exigences émotionnelles, les employés font usage de diverses stratégies de régulation telles que la suppression émotionnelle, la simulation d'émotions ou la réévaluation de la situation. Ces stratégies et bien d'autres seront élaborées ultérieurement dans cette section. Ces stratégies favorisent l'affichage des émotions attendues. Toutefois, certaines laissent davantage l'impression aux clients d'être servi de manière authentique et naturelle, ce qui facilite l'atteinte d'une performance de service de qualité (Fineman, 2003). De ce fait, il est important que les employés régulent leurs émotions, et le fassent avec les stratégies les plus adaptées.

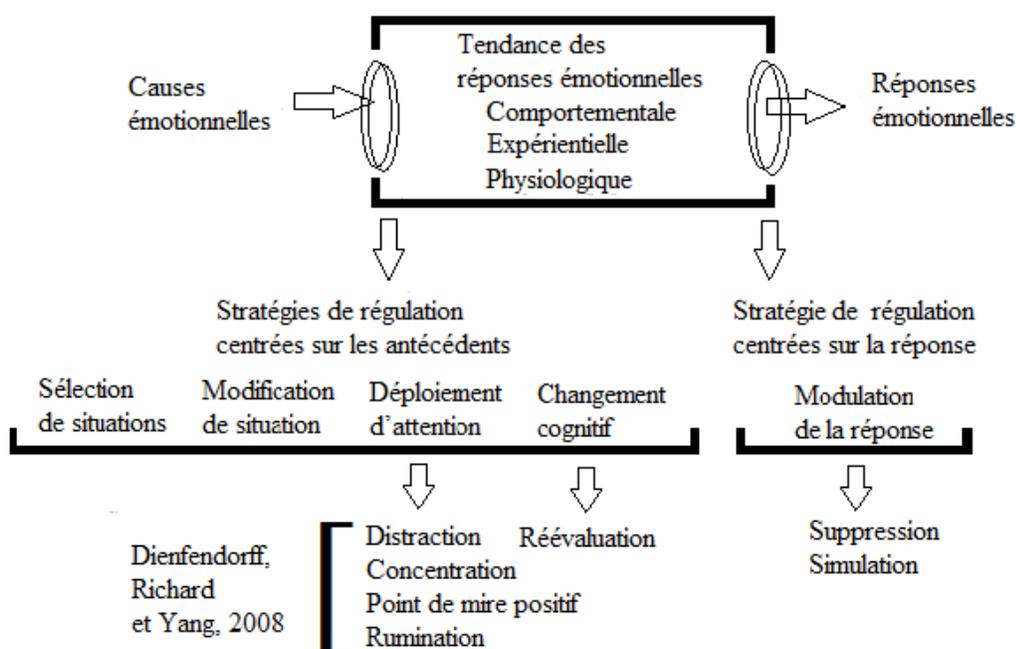
1.2.1 Théorie de la régulation émotionnelle

Gross (1998a: 275, traduction libre) définit la régulation émotionnelle comme « un processus par lequel la personne influence quelles émotions elle ressent, quand elle les ressent, comment elle les vit et les exprime ». En somme, la régulation émotionnelle est le processus par lequel les émotions vécues et celles exprimées sont modifiées (Grandey *et al.*, 2005). Diverses stratégies de régulation émotionnelle peuvent être mobilisées par la personne pour y arriver. À ce sujet, la Théorie de la régulation émotionnelle, développée en 1998 par James Gross a permis de conceptualiser et de catégoriser ces stratégies de régulation (Gross, 1998b). C'est à partir de cette théorie générale de la régulation émotionnelle qu'Alicia Grandey (2000) explique la régulation émotionnelle dans le cadre du travail.

Comme le démontre la figure 1.1, la Théorie de la régulation émotionnelle stipule qu'il y a deux grandes catégories de stratégies : celles se centrant sur les antécédents émotionnels et celles se concentrant sur la réponse émotionnelle (Grandey, 2000; Gross, 1998b; Gross et John, 2003). Il s'agit en fait de deux moments dans le processus de régulation où l'employé peut intervenir sur son expression émotionnelle. En fait, au début du processus, l'employé agit sur la situation ou la perception de celle-ci, alors qu'en fin de processus, il agit directement sur sa réaction (Grandey, 2000; Grandey *et al.*, 2005). Les stratégies centrées sur les antécédents émotionnels renvoient aux

comportements que l'employé fait avant d'appliquer une réponse émotionnelle naturelle envers un évènement (Gross, 1998a), tandis que les stratégies liées à la réponse émotionnelle correspondent à la modification de sa réponse suivant l'évènement (Grandey, 2000; Gross, 1998a). Ainsi, les stratégies se centrant sur les antécédents amènent la personne à ressentir et à exprimer l'émotion appropriée notamment en modifiant sa perception de l'évènement (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Grandey, 2000, 2003b; Hochschild, 1983). Par exemple, lorsqu'un client est insultant, l'employé peut naturellement ressentir de la frustration. S'il utilise une stratégie centrée sur les antécédents émotionnels, il régulera ces émotions en vue de modifier sa perception de l'évènement au point où sa frustration disparaîtrait. Quant à la deuxième catégorie, elle représente la modification de l'aspect seulement observable de l'émotion (Chu, 2002; Grandey, 2000; Gross, 1998b; Gross et John, 2003; Hochschild, 1983). Pour illustrer avec le même exemple, l'employé ne fera que masquer sa frustration au client insolent.

Figure 1.1. Adaptation du modèle de Gross (1998a), incluant les stratégies présentées par Gross et John (2003) et Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005)



Ainsi, la figure 1.1 permet de situer les différentes stratégies répertoriées dans les écrits scientifiques dans le processus de la régulation émotionnelle. La Théorie de la régulation émotionnelle englobe donc les stratégies de sélection de situations, de modification de situation, de déploiement d'attention, de changement cognitif et de modulation de la réponse.

1.2.2 Stratégies de régulation émotionnelle

Tel que mentionné précédemment, Gross (1998a) a déterminé qu'il existe deux catégories de stratégies de régulation émotionnelle : celles centrées sur les antécédents et celles centrées sur la réponse émotionnelle. Bien qu'elles n'apparaissent pas sur la figure 1.1, certaines stratégies sont plus intimement liées aux catégories proposées par la Théorie de la régulation émotionnelle : la stratégie de profondeur (*deep acting*) concernant les antécédents émotionnels et celle de surface (*surface acting*) concernant la réponse émotionnelle (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003; Diefendorff, Richard et Yang, 2008; Gosserand et Diefendorff, 2005; Grandey, 2000, 2003b; Gross et John, 2003; Hochschild, 1983; Totterdell et Holman, 2003). Une troisième stratégie existe bien qu'elle ne soit pas inscrite à la figure 1.1 en raison qu'elle est peu répertoriée dans les écrits scientifiques, il s'agit de l'expression naturelle des émotions (*expression of naturally felt emotions*) (Ashforth et Humphrey, 1993; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). Chacune des stratégies énoncées à la figure 1.1 sera définie et illustrée à l'aide d'un exemple. Par ailleurs, le tableau 1.1 résume la définition de chacune des stratégies.

Tableau 1.1 Résumé des définitions des stratégies de régulation émotionnelle

Stratégie de régulation émotionnelle	Définition
Stratégie de profondeur	L'employé s'efforce à ressentir les émotions qu'il doit exprimer et qui sont exigées par son organisation ou par son employeur.
Sélection de situations	L'employé évite ou s'approche volontairement d'une situation en raison de la réaction émotionnelle qu'elle cause.
Modification de la situation	L'employé adapte ou modifie la situation afin de changer l'influence émotionnelle qu'elle entraîne chez lui.

Tableau 1.1 Résumé des définitions des stratégies de régulation émotionnelle (suite)

Stratégie de régulation émotionnelle	Définition
Déploiement d'attention	L'employé change ses pensées, c'est-à-dire que la personne change son centre d'intérêt dans la situation afin de faire émerger certaines émotions en fonction de la situation. Pour se faire, il utilise la distraction, la concentration, le point de mire positif ou la rumination.
Changement cognitif	L'employé choisit quelle signification il accordera à la situation par le biais de trois autres stratégies : prendre une nouvelle perspective, le recadrage cognitif et la réévaluation.
Modulation de la réponse	L'employé présente les émotions souhaitées par l'organisation en supprimant ou en simulant les émotions réellement ressenties par le biais de la stratégie de surface, la simulation ou la suppression d'émotion.
Expression naturelle des émotions	L'employé ressent naturellement les émotions qu'il doit exprimer selon son organisation

Stratégie de profondeur (*deep acting*)

Un employé qui utilise la stratégie de profondeur s'efforce à ressentir les émotions qu'il doit exprimer et qui sont exigées par son organisation ou par son employeur (Austin, Dore et O'Donovan, 2008; Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff, Richard et Yang, 2008; Grandey, 2000, 2003b; Hochschild, 1983; Mann, 1997). La stratégie de profondeur est qualifiée de régulation émotionnelle « de bonne foi », car les intentions de l'employé envers son organisation sont bonnes (Rafaeli et Sutton, 1987). À cet effet, l'utilisation de la stratégie de profondeur permet à l'employé de modifier les émotions qu'il vit afin qu'elles soient alignées avec celles que le travail requiert (Fineman, 2003; Zapf, 2002). Ainsi, bien qu'elle nécessite des efforts de la part de l'employé, ce type de stratégie est considéré comme étant plus authentique, sans toutefois l'être autant que l'expression naturelle des émotions (Cossette et Hess, 2010, 2012). En effet, comme l'émotion ressentie coïncide avec celle à exprimer, les clients perçoivent ce type de stratégie plus authentique en raison de son apparence sincère (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Hochschild, 1983). Plus simplement, il s'agit d'avoir de bonnes pensées ou de changer sa perception de l'évènement (Grandey, 2000). Pour y parvenir, l'employé peut réfléchir

à des souvenirs ou des images qui entraîneront l'émotion souhaitée (Ashforth et Humphrey, 1993).

Sélection de situations (*situation selection*)

Toujours dans la catégorie des stratégies de régulation centrées sur les antécédents, une autre stratégie correspond à la sélection de situations. Celle-ci est associée à l'évitement d'une situation ou de fait ou de s'en approcher volontairement en raison de la réaction émotionnelle qu'elle cause (Diefendorff, Richard et Yang, 2008; Gross, 1998a, 1999, 2002). Ainsi, l'employé utilise cette stratégie lorsqu'il n'est pas encore engagé émotionnellement dans la situation. Il perçoit l'évènement, le contourne ou fonce afin d'affronter les émotions qui y sont associées. La sélection de situations engendre des compromis entre les avantages à court et à long terme que peut procurer ce type de stratégie (Gross, 2002), c'est-à-dire qu'il est plus facile d'éviter une situation à court terme, mais à long terme cette stratégie ne fait que reporter le cas problématique. De plus, les employés qui utilisent ce type de stratégie doivent avoir une bonne connaissance de soi au sens où ils doivent connaître quelles sont les caractéristiques des situations qui les rendent émotifs, et ce, de manière incohérente avec les émotions réclamées par l'organisation (Gross, 1998a).

Modification de la situation (*situation modification*)

Un autre type de stratégie concerne la modification de la situation qui a lieu une fois que l'employé fait face à la situation qui fait surgir des émotions. De ce fait, une fois impliqué émotionnellement dans la situation, l'employé peut adapter ou modifier la situation afin de changer l'influence émotionnelle qu'elle entraîne chez lui. Pour ce faire, la personne doit être active dans le processus de modification (Gross, 1998a). Par exemple, l'employé peut se dire que le client est en colère contre l'entreprise, et non contre lui, afin de diminuer sa propre réaction émotionnelle.

En somme, les deux dernières stratégies présentées, soit la sélection de situations et la modification de la situation, permettent à la personne de changer sa perception de son environnement pour favoriser la régulation de ses émotions (Gross, 1999).

Déploiement d'attention (*attentional deployment*)

Étant donné que chaque situation revêt différents aspects, la personne peut diriger son attention sur l'un d'eux plus particulièrement (Gross, 1998a, 1999). Ainsi, le déploiement d'attention représente le fait de changer ses pensées, c'est-à-dire que la personne change son centre d'intérêt dans la situation afin de faire émerger certaines émotions en fonction de la situation (Gross, 1998a; Totterdell et Holman, 2003). Ainsi, il s'agit de choisir certains aspects précis de la situation ou de l'évènement vécu, plutôt que l'entièreté de celui-ci, pour adopter l'affichage émotionnel prescrit (Gross, 1998a, 2002). En guise d'exemple, un employé qui utilise le déploiement d'attention comme stratégie concentre son attention sur le problème du client plutôt que sur l'attitude négative qu'il adopte.

En outre, cette dernière stratégie emploie quatre techniques : la distraction, la concentration, le point de mire positif (*positive refocus*) et la rumination. Plus précisément, la distraction réfère au fait de concentrer son attention sur autre chose que la situation émotive (Derryberry et Rothbart, 1988; Diefendorff, Richard et Yang, 2008), telle que sur les aspects non émotifs de la situation (Nix *et al.*, 1995). Par ailleurs, McIntosh (1996) définit la **distraction** comme un changement d'objectif à l'interne, par exemple un employé qui décide soudainement de se concentrer sur les objectifs plus faciles et atteignables au lieu de ceux fixés préalablement. Une tâche qui accapare l'attention correspond à la technique de **concentration** proposée par Gross (1998a). Il s'agit de centrer son attention sur la tâche plutôt que sur les émotions qu'elle procure. L'auteur rapporte même que les personnes peuvent être concentrées au point d'être en état d'immersion profonde (*flow*). Cet état renvoie au sentiment d'être complètement absorbé physiquement, cognitivement et émotionnellement par la tâche à accomplir dans le but d'attendre l'objectif (Csikszentmihalyi, 1975). Le **point de mire** positif consiste à faire quelque chose de plaisant afin d'affronter la situation au travail qui génère des émotions (Diefendorff, Richard et Yang, 2008). Tandis que la **rumination** correspond à porter attention directement aux émotions liées à la situation et aux conséquences qui en suivent (Gross, 1998a; Nolan-Hoeksema, Morrow et Fredrickson, 1993). Cette dernière technique permet, selon Gross (2002), d'analyser et d'évaluer le problème en entier.

Changement cognitif (*cognitive change*)

Le changement cognitif est une stratégie qui vise à modifier l'évaluation que l'employé fait de la situation (Grandey, 2000; Gross, 1998a). Cette stratégie consiste à choisir, quelle signification la personne accordera à la situation. Habituellement, le changement cognitif permet de diminuer l'importance de l'aspect émotif (Diefendorff, Richard et Yang, 2008; Gross, 1998a, 1999, 2002; Totterdell et Holman, 2003). Grâce à l'utilisation de cette stratégie, l'employé affiche des émotions plus authentiques (Grandey, 2000). Le changement cognitif se décline en trois autres stratégies : prendre une nouvelle perspective, le recadrage cognitif et la réévaluation (Diefendorff, Richard et Yang, 2008).

Prendre une nouvelle perspective (*perspective taking*) réfère à la notion de se mettre dans la position du client pour mieux comprendre ses réactions (Diefendorff, Richard et Yang, 2008). Ainsi, l'employé devient plus compréhensif et a plus de facilité à afficher les émotions que son employeur lui caractérise pendant son interaction avec le client. À cet effet, cette stratégie est liée à des relations employé-client plus agréables et à un niveau de stress plus faible chez les employés (Totterdell et Holman, 2003).

Le **recadrage cognitif (*cognitive re-framing*)** est une stratégie très simpliste; il suffit de réfléchir sur ce qui pourrait rendre la situation vécue encore pire (Diefendorff, Richard et Yang, 2008). De cette façon, l'affichage d'émotions exigées par l'organisation émerge plus facilement chez l'employé tout en réduisant les émotions ressenties qui sont à proscrire.

Selon Gross (1999), la majorité du temps la situation n'est pas émotive en elle-même, c'est plutôt l'interprétation qui en est faite qui déclenche l'aspect émotif. Ainsi, l'objet de la **réévaluation (*reappraisal*)** est de changer de point de vue lorsqu'une personne évalue une situation (Gross, 1998b). Plus précisément, il s'agit d'interpréter la situation différemment (Diefendorff, Richard et Yang, 2008). De ce fait, les réactions émotionnelles associées seront plus faibles ou différentes (Grandey, 2000; Gross, 1998a, 2002).

En bref, l'avantage des stratégies qui misent sur les antécédents de l'évènement émotif (voir figure 1.1), c'est qu'elles favorisent l'émergence d'émotions adéquates dès le début

de la situation émotive. Ainsi, advenant que des émotions inappropriées se manifestent, ces stratégies permettent de diminuer à la fois l'aspect observable et celui non observable de l'émotion (Gross, 1998b). Ainsi, dans le cas d'un centre d'appels, l'employé exprime et ressent l'émotion souhaitée par son employeur avec les clients. Poursuivons maintenant les définitions des stratégies avec celles regroupées sous le vocable « stratégies centrées sur la réponse émotionnelle ».

Modulation de la réponse (*response modulation*)

La modulation de la réponse fait référence à la modification de la réponse émotionnelle une fois qu'elle survient (Diefendorff, Richard et Yang, 2008; Gross, 1999) ou qu'elle est suscitée (Gross, 1998a). Une fois l'émotion ressentie, l'employé tentera de modifier sa réaction physiologique, expérientielle et comportementale (Gross, 1998a). Ainsi, la modulation de la réponse est un ensemble de stratégies qui vise à présenter les émotions souhaitées par l'organisation en supprimant ou en simulant les émotions réellement ressenties, comme le rapporte Grandey (2000). De ce fait, seule l'apparence émotionnelle externe correspond aux émotions prônées par l'entreprise. Les stratégies de la modulation de la réponse sont celles les plus utilisées lors de situation de stress ou de colère vécue par les employés avec les clients (Grandey, Tam et Brauburger, 2002).

Dans les écrits scientifiques, la **stratégie de surface** (*surface acting*) est une de celle incluse dans l'ensemble de modulation de la réponse. La stratégie de surface vise uniquement à modifier la réponse émotionnelle (Grandey, 2000; Gross, 1998b; Gross et John, 2003). À ce sujet, Rafaeli et Sutton (1987) disent que ce type de régulation est de « mauvaise foi », car l'employé régule ses émotions pour conserver son emploi et non pour favoriser l'expérience du client (Grandey, 2003b). Cette stratégie, comme l'ensemble des stratégies de la modulation de la réponse, ne vise qu'à modifier le seul aspect physique observable de l'émotion (Chu, 2002; Cossette et Hess, 2010; Diefendorff et Gosserand, 2003; Grandey, 2000, 2003b; Hochschild, 1983; Mann, 1997; Zapf, 2002), sans toutefois changer les émotions ressenties (Fineman, 2003; Grandey, 2003b). De ce fait, les attentes organisationnelles sont comblées, sans que la personne ne fasse l'effort de ressentir l'émotion. Pour se faire, elle fait semblant de ressentir les émotions exigées (*simulation*) ou elle dissimule celles réellement ressenties

(*suppression*) (Brotheridge et Lee, 2002; Grandey, 2000). Par ailleurs, selon Grandey et Brauburger (2002), il est fréquent que les employés utilisent ces deux techniques simultanément, mais aussi alternativement.

Telle que mentionnée ci-dessus, la **simulation d'émotions** (*emotional faking*) consiste à prétendre de vivre certaines émotions (Lee, Lovell et Brotheridge, 2010; Totterdell et Holman, 2003). Ainsi, comme le rapporte Grandey (2000), la simulation permet à l'employé d'afficher plusieurs émotions différentes par rapport à celles qu'il ressent réellement. Plus simplement, il s'agit de simuler l'émotion souhaitée par l'organisation. Dans les emplois de service, il est généralement admis que ce sont souvent les émotions positives qui sont simulées alors que ce sont les émotions négatives qui sont supprimées. D'ailleurs, la **suppression émotionnelle** (*emotional suppression*) vise à inhiber l'aspect observable des émotions (Gross, 2002). Or, bien que l'apparence externe de l'émotion soit changée, tout comme la simulation, cette stratégie ne modifie pas les émotions vécues par l'employé (Gross, 2002). Selon Hochschild (1983), les employés utilisent la suppression émotionnelle purement pour satisfaire des attentes organisationnelles. En somme, l'ensemble des stratégies de la modulation de la réponse vise à induire des émotions positives chez l'employé tout en masquant ou supprimant celles véritablement vécues par l'employé, ces dernières étant inappropriées (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). Par ailleurs, la stratégie de surface est adaptative lors d'interaction routinière ou de courte durée, sans quoi les vraies émotions pourront être apparentes (Zapf, 2002). Ainsi, il est possible de faire un faux sourire pendant une courte période.

En somme, autant la stratégie de profondeur que celle de surface sont des stratégies compensatoires afin d'afficher les émotions prônées par l'entreprise s'il s'avère impossible pour l'employé d'exprimer naturellement ses émotions (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). L'expression naturelle des émotions sera d'ailleurs présentée à titre de stratégie de régulation émotionnelle.

Expression naturelle des émotions

L'expression naturelle des émotions correspond à une stratégie de régulation émotionnelle étant donné que l'employé doit veiller à ce que les émotions ressenties soient cohérentes avec celles souhaitées par l'employeur (Ashforth et Humphrey, 1993;

Chu et Murmann, 2006; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). De manière générale, l'employé ressent naturellement les émotions qu'il doit exprimer selon son organisation (Rafaeli et Sutton, 1987). Néanmoins, pour la même définition, Zapf (2002) parle davantage de régulation automatique des émotions. Bien que cette stratégie soit moins connue que les autres, il est démontré qu'elle est moins exigeante pour l'employé et que celui-ci peut davantage se concentrer sur ses autres tâches (Zapf, 2002). En somme, l'expression naturelle des émotions est une stratégie peu contraignante pour l'employé puisque le travail émotionnel à accomplir vise seulement à s'assurer qu'il affiche la bonne émotion au bon moment, sans avoir à moduler l'expression de celle-ci.

En outre, Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005) suggèrent que l'expression naturelle des émotions est plus fréquemment utilisée que l'ensemble des stratégies mentionnées ci-dessus. Ce résultat est positif puisque les employés qui expriment leurs émotions positives authentiquement tendent à avoir des relations interpersonnelles avec la clientèle d'une plus grande qualité que ceux qui s'expriment de manière inauthentique (Grandey, 2003b; Totterdell et Holman, 2003).

Maintenant que les définitions des différents types de stratégies ont été présentées, il est important de comprendre les effets qu'engendre l'utilisation des différentes stratégies pour l'employé de service à la clientèle et pour l'organisation. Dans la prochaine section, les conséquences des stratégies les plus étudiées, soit les stratégies de profondeur, de surface et de l'expression naturelle des émotions, sont présentées.

1.2.3 Effets des stratégies de régulation sur l'employé

Chez l'employé, le travail émotionnel peut entraîner un sentiment de dissonance émotionnelle, c'est-à-dire une incohérence ou un décalage entre les émotions personnellement ressenties et celles qui doivent être exprimées (Morris et Feldman, 1996b; Zapf, 2002). Rafaeli et Sutton (1987) spécifient que la dissonance émotionnelle est présente dans trois situations : lorsqu'un employé doit afficher certaines émotions alors qu'il ne ressent rien, lorsqu'il doit supprimer ses émotions que son organisation refuse qu'il exprime (*suppression*) ou encore, lorsqu'il doit exprimer des émotions positives à la place de celles négatives qu'il vit (*simulation*). En outre, la dissonance est surtout éprouvée lorsque les employés doivent cacher leurs émotions négatives lors des

interactions avec la clientèle (Brotheridge et Lee, 2002; Mann, 1999). La dissonance émotionnelle crée un état d'instabilité psychologique qui mène à des symptômes d'épuisement professionnel chez l'employé (Abraham, 1998; Cheung et Tang, 2007; Fineman, 2003; Heuven et Bakker, 2003; Morris et Feldman, 1997; Van Dijk et Brown, 2006; Zapf et Holz, 2006), et ce peu importe le type d'affichage émotionnel requis par l'emploi (Heuven et Bakker, 2003). De plus, cet écart entre les émotions vécues et celles à exprimer mène à de l'insatisfaction au travail (Abraham, 1998, 1999) et à l'intention de quitter l'emploi (Abraham, 1998, 1999; Karatepe et Aleshinloye, 2009). Une stratégie est directement associée au sentiment de dissonance expliqué ci-dessus : la stratégie de surface. Ce lien s'explique par le fait que la personne n'éprouve pas l'émotion qu'elle exprime (Beal *et al.*, 2006; Grandey, 2003b). La stratégie de profondeur, quant à elle, n'y est que faiblement associée en raison de l'effort que déploie l'employé à ressentir et à exprimer la bonne émotion (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). En outre, l'expression naturelle des émotions n'entraîne pas le sentiment de dissonance émotionnelle puisque les émotions affichées sont concordantes avec celles vécues par l'employé (Zapf, 2002).

Bien que Hochschild (1983) souligne qu'autant la stratégie de surface que celle de profondeur soient préjudiciables, les recherches subséquentes nuancent les effets de ces deux stratégies sur l'employé. La stratégie de surface est directement liée au développement des trois dimensions de l'épuisement professionnel (*burnout*) (Maslach et Jackson, 1984). En effet, cette stratégie est liée au sentiment de dépersonnalisation (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2002), à l'épuisement émotionnel (Abraham, 1998; Bono et Vey, 2005; Côté et Morgan, 2002; Glomb et Tews, 2004; Grandey *et al.*, 2005; Judge, Fluegge Woolf et Hurst, 2009; Seery et Corrigall, 2009; Van Dijk et Brown, 2006; Zapf et Holz, 2006) et négativement liée au sentiment d'accomplissement (Brotheridge et Grandey, 2002). Comme l'employé est « faux », et ce, pendant une longue période, cela lui demande beaucoup d'efforts et lui cause un grand stress (Grandey, 2000). La stratégie de surface (simulation et suppression des émotions) est non adaptative étant donné que son utilisation engendre l'état de dissonance et de l'épuisement professionnel (Gross et Levenson, 1997; Zapf, 2002). De plus, comme la suppression émotionnelle engage plusieurs ressources cognitives afin de

modifier l'affichage émotionnel cela diminue la capacité de la personne à accomplir ses autres tâches (Gross, 2002).

En ce qui concerne la stratégie de profondeur, contrairement à la stratégie de surface, elle n'est pas liée avec l'épuisement professionnel (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2002; Hülshager et Schewe, 2011; Judge, Fluegge Woolf et Hurst, 2009). De ce fait, cette stratégie de profondeur semble plus adaptative que celle de surface. En effet, elle permet de satisfaire les attentes organisationnelles sans toutefois être associée à l'épuisement professionnel de l'employé. Plus spécifiquement, puisque cette stratégie vise à modifier l'état émotionnel subjectif de l'employé, donc à lui faire ressentir moins de dissonance émotionnelle entre les émotions à exprimer et celles vécues (Hülshager et Schewe, 2011), ceci le protège de l'épuisement professionnel. D'un autre côté, la stratégie de profondeur exige des efforts considérables de la part de l'employé pour modifier ses émotions ressenties (Grandey, 2000). Donc, en combinant ces deux processus, cette stratégie n'est pas significativement liée à l'épuisement professionnel. D'ailleurs, une étude diachronique démontre que les employés qui utilisent cette stratégie de régulation se sentent moins épuisés que ceux qui utilisent la stratégie de surface (Philipp et Schüpbach, 2010).

Bien que peu de recherches aient considéré les effets de l'expression naturelle des émotions comme une stratégie de régulation, les résultats permettent de croire que cette stratégie est la plus profitable pour les employés de centres d'appels. En effet, l'authenticité, soit le fait de sentir qu'un comportement soit cohérent avec la définition de soi, n'est pas associée aux symptômes de l'épuisement professionnel (Brotheridge et Lee, 2002). Bien que l'authenticité ici soit un concept légèrement différent de l'expression naturelle des émotions, il est possible de penser que cette dernière stratégie conduit au même effet. Ainsi, l'expression naturelle des émotions est une stratégie plus adaptative (Cossette et Hess, 2010). Glomb et Tews (2004) obtiennent le même résultat, mais ils précisent que l'expression authentique d'émotions positives est moins associée à l'épuisement professionnel qu'exprimer authentiquement des émotions négatives. Par ailleurs, s'exprimer naturellement est nettement moins exigeant pour l'employé que de simuler ou supprimer ses émotions (Glomb et Tews, 2004). Ainsi, malgré le peu d'information sur les effets de cette stratégie, il est tout de même possible de croire qu'il

s'agisse de la stratégie la plus bénéfique pour l'employé et l'organisation, surtout que les clients préfèrent recevoir un service authentique (Grandey *et al.*, 2005; Hennig-Thurau *et al.*, 2006).

Les stratégies de régulation ont également été associées à des attitudes au travail, telles que la satisfaction au travail des employés (Bono et Vey, 2005; Grandey, 2000; Grandey *et al.*, 2005; Hennig-Thurau *et al.*, 2006; Pugliesi, 1999). Plus spécifiquement, la stratégie de surface est négativement corrélée avec la satisfaction au travail (Côté et Morgan, 2002; Grandey, Fisk et Steiner, 2005; Judge, Fluegge Woolf et Hurst, 2009; Kinman, 2009; Seery et Corrigan, 2009). Par ailleurs, si l'employé considère qu'être authentique avec la clientèle est important, l'utilisation de la stratégie de surface le mènera à être moins satisfait au travail (Pugh, Groth et Hennig-Thurau, 2011). Selon la méta-analyse de Hülshager et Schewe (2011), la stratégie de profondeur n'est pas liée à la satisfaction au travail. Ainsi, l'ensemble des conséquences du travail émotionnel relevé ci-dessus démontre qu'il devient important d'encourager les employés à choisir de bonnes stratégies, comme celles de profondeur ou l'authenticité, puisqu'elles engendrent moins d'effets négatifs.

1.2.4 Effets des stratégies de régulation sur l'organisation

Une fois les effets pour l'employé rapportés, les conséquences de ces mêmes stratégies pour l'organisation seront élaborées. L'utilisation des stratégies de régulation émotionnelle est liée à la performance des employés, toutefois ces résultats sont encore nébuleux. D'abord, certaines études ont associé positivement la stratégie de profondeur avec la performance (Beal *et al.*, 2006; Bono et Vey, 2007; Brotheridge et Grandey, 2002; Chi *et al.*, 2011; Grandey, 2003b; Groth, Hennig-Thurau et Walsh, 2009; Hülshager, Lang et Maier, 2010; Hülshager et Schewe, 2011; Totterdell et Holman, 2003). Pourtant, d'autres études n'y relèvent pas de lien significatif (Goldberg et Grandey, 2007; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011; Gosserand et Diefendorff, 2005). Dans leur texte argumentatif, Rubin et ses collègues (2005) précisent qu'à court terme le lien entre la stratégie de profondeur et la performance est positif, mais qu'à long terme il devient négatif. Ces derniers auteurs expliquent leur propos par le fait que des efforts doivent être déployés pour ressentir les émotions prescrites par l'organisation, ce qui

occasionne un sentiment de fatigue et d'usure chez les employés nuisant donc à l'accomplissement d'une bonne performance. Ensuite, concernant la stratégie de surface, plusieurs auteurs soulignent son influence négative sur la performance (Goodwin, Groth et Frenkel, 2011; Grandey, 2000, 2003b; Grandey *et al.*, 2005; Hülshager et Schewe, 2011; Rubin *et al.*, 2005). Pourtant, d'autres études n'obtiennent pas d'association entre cette stratégie et la performance (Goldberg et Grandey, 2007; Gosserand et Diefendorff, 2005; Groth, Hennig-Thurau et Walsh, 2009; Hülshager, Lang et Maier, 2010; Totterdell et Holman, 2003). Par ailleurs, la stratégie de surface a aussi été positivement liée à la performance (Beal *et al.*, 2006; Bono et Vey, 2007). Finalement, l'expression naturelle des émotions de l'employé est positivement liée avec la satisfaction des clients et à la perception de convivialité (*friendliness*) que la clientèle a (Grandey, 2000; Grandey *et al.*, 2005), deux aspects d'une performance de service réussit.

Bref, plusieurs études démontrent les effets des stratégies de régulation émotionnelle sur le bien-être et la détresse psychologique de l'employé or, peu d'entre elles ont évalué les liens entre ces stratégies et la performance de service à la clientèle. Pourtant, il est important d'étudier ce dernier lien, car le travail émotionnel vise à répondre aux attentes organisationnelles. À cet effet, la présente étude vise à circonscrire ce lien en plus de préciser les effets des stratégies sur la qualité de la performance.

Par ailleurs, certaines stratégies agissent sur des éléments plus précis. Par exemple, un employé qui utilise la stratégie de profondeur se sent plus à l'aise lorsqu'il répond aux clients (Brotheridge et Lee, 2002), ce qui favorise indirectement la performance de service. Mieux encore, cette stratégie permet à l'employé d'être perçu comme plus authentique, sincère et amical (Grandey, 2003b; Grandey *et al.*, 2005; Hochschild, 1983). En conséquence, la satisfaction des clients en sera améliorée en raison du processus de contagion émotionnelle (Trougakos, Jackson et Beal, 2011), présenté ci-dessus. Globalement, les effets répertoriés au sujet de l'expression naturelle des émotions permettent de conclure qu'elle est la stratégie la plus avantageuse. En effet, comme le soulève Mann (1999), un employé qui fait de la régulation émotionnelle, lors de l'échange avec le client, est moins garant de succès, il est préférable que celui-ci soit authentique.

Or, le choix de stratégies de régulation émotionnelle utilisées par l'employé de service à la clientèle est influencé par plusieurs éléments, nommés antécédents. Comme il en a été question, en raison des effets qu'elles entraînent, certaines stratégies sont plus bénéfiques que d'autres pour l'employé lui-même et pour son organisation, ces antécédents sont présentés dans la section suivante.

1.2.5 Antécédents aux choix de stratégies de régulation émotionnelle

Plusieurs raisons semblent être à l'origine de l'utilisation des stratégies de régulations. Pour certains, c'est l'évènement affectif vécu et les expériences antérieures de l'employé qui déterminent le choix de stratégies de régulation émotionnelle utilisée par l'employé (Grandey et Brauburger, 2002). Cependant, Grandey (2000) précise que c'est en raison des exigences émotionnelles imposées par l'employeur lors de situations impliquant la clientèle que les stratégies sont adoptées. Le contexte de travail et le contenu de la situation sont aussi des éléments déclencheurs de la gestion des émotions par l'employé (Diefendorff, Richard et Yang, 2008). Plus spécifiquement, les employés font plus souvent appel à la stratégie de surface lorsque le client est agressif, désagréable ou stressant (Grandey, 2000). D'ailleurs, bien que l'employé doive davantage faire le travail émotionnel, ce type d'attitude chez le client ne nuit pas à la qualité de la performance de service (Huang et Dai, 2010). Pour sa part, la stratégie de profondeur est davantage utilisée lors de situations peu stressantes, et ce, peu importe que cette situation soit considérée comme étant négative ou pas pour la personne qui doit réguler ses émotions (Grandey, Dickter et Sin, 2004; Gross, 1998b).

D'autres facteurs conduisent aussi à l'usage de diverses stratégies de régulation. Les traits de personnalités en sont un exemple. Une personne extravertie (*extraversion*), c'est-à-dire une personne qui aime la présence des autres, qui est énergique et qui exprime des émotions positives facilement, est moins portée à utiliser la stratégie de surface (Austin, Dore et O'Donovan, 2008; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005), mais adopte davantage la stratégie de profondeur (Austin, Dore et O'Donovan, 2008; Kim *et al.*, 2009) ou l'expression naturelle des émotions (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). Une personne névrotique (*neuroticism*), soit une personne disposée à ressentir des émotions négatives, est plus encline à faire l'usage de la stratégie de surface

(Austin, Dore et O'Donovan, 2008; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Kim, 2008). Enfin, être consciencieux (*conscientiousness*) ou aimable (*agreeableness*) ne mène pas à l'utilisation de la stratégie de surface (Austin, Dore et O'Donovan, 2008; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). De plus, Diefendorff et ses collègues (2005) énoncent que l'amabilité est associée à l'utilisation de la stratégie de profondeur et à l'expression naturelle des émotions.

En outre, le sentiment d'être menacé par le client influence aussi le choix de stratégie de régulation émotionnelle : un employé qui se sent menacé par l'agressivité d'un client tend davantage vers la stratégie de surface alors qu'un employé qui n'a pas ce sentiment fera appel à la stratégie de profondeur (Grandey, Dickter et Sin, 2004). Enfin, si les valeurs de l'employé sont compatibles avec celles de l'organisation, l'expression naturelle des émotions sera favorisée (Ashforth et Humphrey, 1993).

Ainsi, à la lumière de ces diverses études, le travail émotionnel est nécessaire pour favoriser une performance de service de qualité. Il devient donc essentiel de comprendre quels sont les éléments qui influencent le choix de stratégies de régulation émotionnelle des employés. Cependant, comme il a été démontré, certaines stratégies de régulation « peuvent être fonctionnelles pour l'organisation et les clients, mais peuvent être dysfonctionnelles [pour le bien-être] de l'employé » (Ashforth et Humphrey, 1993: 96, traduction libre). De ce fait, mettre en lumière les leviers qui conduisent à l'usage des stratégies permettra de favoriser l'adoption de stratégies dites adaptatives (Cossette et Hess, 2010), telles que la stratégie de profondeur et l'expression naturelle des émotions. Par ailleurs, bien que certains antécédents aient déjà été abordés brièvement, la place de la motivation s'accroît dans les écrits scientifiques liés au travail émotionnel. En fait, pour que les employés de service à la clientèle régulent leurs émotions au travail, ceux-ci doivent s'identifier à leur rôle. D'ailleurs, des études mentionnent l'importance de cette identification (Ashforth et Humphrey, 1993; Morris et Feldman, 1997), mais peu l'ont investigué (par exemple: Brotheridge et Lee, 2003). Toutefois, cette identification concerne davantage le rôle global d'employé de service à la clientèle. Rubin et ses collègues (2005) vont un cran plus loin en conceptualisant le travail émotionnel comme étant un acte motivé, lequel est accompli délibérément par l'employé. En outre, le niveau d'engagement est attribuable au type de motivation adopté par l'employé

(Cossette et Hess, 2010, 2012). Ainsi, la forme de motivation teinte le travail émotionnel accompli par les employés de service à la clientèle, d'où l'intérêt de l'étudier dans la présente recherche. Plus précisément, il est intéressant de voir comment la motivation agit sur le travail émotionnel et sur la performance de service offerte. La prochaine section présente le concept de la motivation général et plus spécifiquement, celui de la motivation à faire le travail émotionnel.

1.3 Motivation

“For organizations to thrive, indeed in many cases even to survive, members of the organization must be motivated to perform well.”

Edward L. Deci & Richard M. Ryan (1985a)

La motivation est à la base de l'adoption d'un comportement (Vallerand, 1997). À cet effet, la motivation favorise la persistance du comportement (Ryan et Deci, 2000a) de même que l'intérêt envers celui-ci (Deci et Ryan, 1985a). Plus précisément, « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993: 18). Ainsi, la motivation correspond à « s'activer pour accomplir quelque chose » (Ryan et Deci, 2000b, traduction libre). En plus, Roussel (2009) rapporte que la motivation oriente la direction de celui-ci de même qu'elle délimite son intensité et sa durée dans le temps.

Depuis quelques années, deux théories dominent dans le domaine de la gestion concernant la motivation des employés : la Théorie des objectifs ainsi que la Théorie de l'autodétermination. Globalement, ces deux théories expliquent les raisons pour lesquelles les employés effectuent un comportement. La première mentionne que de déterminer des objectifs favorise l'émergence de la motivation à effectuer l'action. Alors que la seconde précise la forme de motivation adoptée par la personne. Chacune d'elle est décrite dans la prochaine section puis une application de la Théorie de l'autodétermination à la régulation des émotions au travail est présentée.

1.3.1 Théorie des objectifs (*Goal-setting theory*)

Globalement, la Théorie des objectifs souligne que la présence d'objectifs favorise l'émergence de la motivation chez une personne. À cet effet, cette théorie permet de

comprendre l'influence d'objectifs prédéterminés sur les comportements des individus. Ces objectifs jouent un rôle dans le déclenchement des comportements et dans les efforts que la personne engage dans ceux-ci (Morin, Haines et Dolan, 2007; Roussel *et al.*, 2009). Pour ce faire, les objectifs doivent respecter certaines caractéristiques. À ce sujet, la Théorie des objectifs stipule que les objectifs doivent être spécifiques, clairs et difficiles (Locke, 1997) pour favoriser la motivation de la personne à les réaliser et à offrir une performance optimale (Latham et Locke, 1991; Locke et Latham, 1990). La **spécificité des objectifs** permet d'assurer la stabilité de la performance, étant donné que l'employé est clairement informé des attentes organisationnelles (Roussel, 2009). Lorsque des objectifs spécifiques et explicites sont émis par l'organisation, cela permet à l'employé de service de connaître les attentes de son employeur concernant ces objectifs en plus de circonscrire les éléments qui seront pris en compte dans son évaluation de performance (Morin, Haines et Dolan, 2007; Roussel, 2009). En ce qui a trait au niveau de **clarté des objectifs**, il est important que ceux-ci énoncent le temps alloué pour les atteindre, leur niveau d'importance par rapport aux autres objectifs de même que les résultats attendus (Roussel, 2009). Ces informations permettent à l'employé de mieux comprendre son travail et de l'organiser afin d'atteindre les objectifs. Aussi, la clarté des objectifs aide l'employé à évaluer le niveau d'effort et d'énergie qu'il doit mobiliser pour atteindre une performance acceptable de même que d'éviter le sentiment d'incertitude qu'engendre des objectifs qui sont vagues (Latham, 2004). Par ailleurs, s'il y a absence d'objectifs ou s'ils sont vagues, la performance de la personne sera amoindrie à cause du faible intérêt qu'elle leur accordera (Latham et Locke, 2006).

Selon certaines études, la relation entre le niveau de **difficulté des objectifs** et la performance est linéaire : ainsi plus la difficulté est élevée, plus la performance de l'individu et de l'organisation le sont aussi (Latham, 2004; Latham et Locke, 1991). Cette relation persiste si, et seulement si, l'employé est fortement engagé envers ces objectifs (Locke, 1997; Locke et Latham, 1990). Toutefois, la méta-analyse de Mento, Steel et Karren (1987) démontrent un lien entre le niveau de difficulté des objectifs et la performance sans indiquer que la relation est linéaire. De plus, Latham et Locke (1991) soulèvent que lorsqu'une personne ne considère pas avoir les habiletés ou les connaissances pour réussir, sa performance ne sera pas satisfaisante. Ainsi, un niveau de

difficulté trop élevée entraîne une diminution de la performance. Par ailleurs, un niveau de difficulté raisonnable encourage la personne à consacrer des efforts à atteindre les objectifs. Qui plus est, le niveau de difficulté des objectifs permet à l'employé d'ajuster ses efforts (Morin, Haines et Dolan, 2007). En revanche, Locke et Latham (1990) spécifient qu'il est essentiel que la personne considère avoir les compétences nécessaires pour parvenir à leurs réalisations. Ainsi, bien que le niveau de difficulté se révèle être un défi, il ne doit toutefois pas être impossible à atteindre, sinon il peut décourager l'employé au lieu de le stimuler (Roussel, 2009).

En outre, à compétence et connaissance égale, la variation de la performance de deux employés s'explique par leur niveau de motivation (Latham et Locke, 1991). En effet, comme il en a été question, la motivation des employés à satisfaire les attentes provient des caractéristiques des objectifs, qui représentent un défi et qui ont un effet énergisant sur l'employé (Latham, 2004). Une fois la personne motivée, elle adoptera des comportements qui permettent d'atteindre le plus efficacement les objectifs (Latham, 2004).

Ainsi, selon Wood, Mento et Locke (1987) et Wright (1990), plusieurs conditions sont nécessaires pour assurer le succès des objectifs. D'abord, l'organisation doit minimiser la présence de contraintes afin de favoriser l'atteinte des objectifs. De plus, l'employé doit disposer des ressources nécessaires pour réussir, il doit aussi pouvoir obtenir de fréquentes rétroactions sur sa performance afin de s'ajuster. Aussi, l'employé doit être engagé envers les objectifs qu'on lui propose. En effet, en plus des capacités suffisantes d'atteindre les objectifs, l'engagement de la personne envers les objectifs revêt une importance capitale dans le succès. Par ailleurs, l'engagement sera élevé si l'objectif est important aux yeux de la personne, ce qui, en conséquence, facilite la performance (Latham et Locke, 1991). Pour favoriser l'engagement des employés envers les objectifs, il est conseillé de les impliquer dans leur composition (Roussel *et al.*, 2009). Leur implication promeut l'importance de ces objectifs de même que la plausibilité de leurs réalisations (Latham et Locke, 1991; Roussel *et al.*, 2009).

La Théorie des objectifs a été utilisée par Gosserand et Diefendorff (2005) afin de vérifier si le niveau d'engagement envers des objectifs d'affichage émotionnel

affecterait la régulation émotionnelle de l'employé. Le résultat atteste que plus l'employé s'engage envers les objectifs d'affichage émotionnel, plus il effectue la régulation de ses émotions. De ce fait, plus un employé endosse les objectifs, plus celui-ci sera enclin à réguler ses émotions, par l'utilisation de la stratégie de profondeur ou celle de surface, pour avoir un affichage émotionnel conforme à ce qu'exige l'organisation.

Malgré la popularité de cette théorie dans le milieu des affaires et de ses nombreux appuis empiriques (par exemple: Latham, 2004; Latham et Locke, 2006; Mitchell, 1997), à elle seule, cette théorie ne permet pas de différencier le type de motivation adopté par les individus (Gagné et Deci, 2005). En effet, Gagné et Forest (2009) soulignent que cette théorie considère la motivation uniquement par son intensité. Comme le mentionnent les mêmes auteurs, la Théorie de l'autodétermination est en mesure de révéler la forme de motivation adoptée par la personne. Ainsi, la Théorie de l'autodétermination est préconisée dans la présente étude, étant donné que l'un des buts de la présente étude est de dégager qualitativement les différents types de motivation qui peuvent mener à une bonne performance de service.

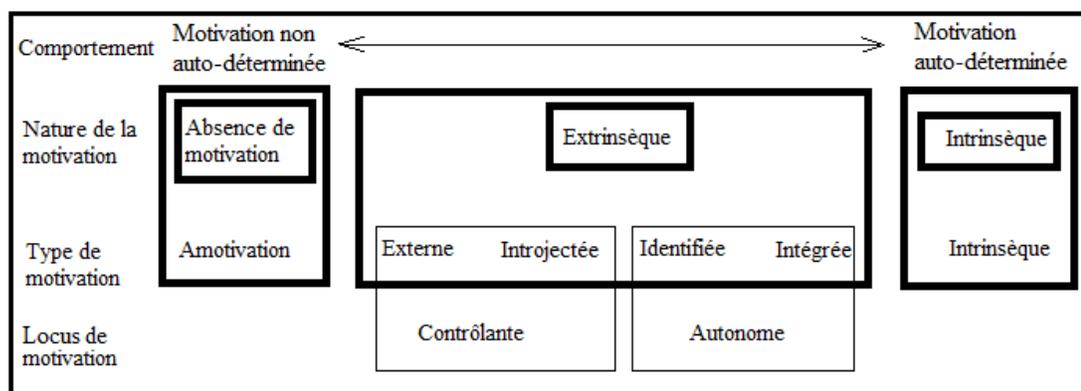
1.3.2 Théorie de l'autodétermination (*Self-Determination Theory*)

Outre la Théorie des objectifs, la Théorie de l'autodétermination explique les comportements des employés. Cette dernière se concentre sur les différentes natures de motivations lesquelles sont plus ou moins autodéterminées (voir figure 1.2). Une motivation autodéterminée signifie que la personne fait le choix de ses comportements et qu'elle les endosse, et ce sans ressentir une pression provenant de l'extérieur ou de l'intérieur (Deci, Connell et Ryan, 1989; Deci et Ryan, 1985a). De plus, cette personne a du plaisir à faire le comportement et ressent même de la satisfaction à le faire en raison de l'importance qu'il revêt pour elle (Senécal, Austin Fernet et Fernet, 2006). À l'inverse, lorsqu'une personne a une motivation non autodéterminée, elle agit afin de satisfaire des attentes extérieures ou pour éviter le sentiment de culpabilité qui pourrait émerger si elle n'adoptait pas le comportement (Senécal, Austin Fernet et Fernet, 2006). Aussi, il existe une nature de motivation correspondant à l'absence de motivation : la personne ne ressent aucune inspiration ou énergie afin d'effectuer le comportement

(Ryan et Deci, 2000b). En somme, comme en fait foi la figure 1.2, il y a trois natures de la motivation : 1-celle autodéterminée, qui est liée à l'adéquation entre le comportement à faire et les valeurs de la personne, 2-celle non autodéterminée, associée aux obligations et il y a 3-l'absence de motivation (amotivation).

Dans la prochaine section, les différents types de motivation du continuum de l'autodétermination sont présentés, bien que le tableau 1.2 résume la définition de différentes formes de motivation. L'utilisation de cette théorie dans plusieurs domaines est très brièvement abordée tandis que son application auprès d'une tâche spécifique, soit la régulation des émotions, est étayée.

Figure 1.2 Adaptation du continuum de la Théorie de l'autodétermination de Richard Ryan et de Edward Deci (2000b)



Continuum de la motivation

La Théorie de l'autodétermination présente la motivation sur un continuum, de la motivation autodéterminée vers celle non autodéterminée (Deci et Ryan, 2002; Ryan et Deci, 2000b). Comme il en a été question, la théorie suppose qu'il y a trois natures de motivation, or, celles-ci se subdivisent en plusieurs formes de motivation. Chacune d'elles sera décrite et illustrée à l'aide d'un exemple de comportement au travail. Deci et Ryan (1985a) postulent qu'il existe six types de motivation (voir figure 1.2), soit l'amotivation à une extrémité, la motivation intrinsèque à l'autre extrémité et, au centre, les quatre types de motivations extrinsèques, lesquelles se distinguent par leur niveau d'autodétermination que nous verrons ci-dessous (Deci et Ryan, 2000, 2002).

La forme de **motivation intrinsèque** est celle qui est la plus autodéterminée du continuum. Lorsque cette motivation est adoptée par une personne, celle-ci effectue le comportement ou l'activité en raison de l'intérêt, la passion qu'elle y voue ou du plaisir et de la satisfaction personnelle qu'elle en retire (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Stone, Deci et Ryan, 2009). Par exemple, quelqu'un qui adore son travail et le fait avec bonheur est une personne motivée intrinsèquement. Toutefois, personne n'est intrinsèquement motivé pour toutes les activités de sa vie et aucune activité ne garantit la motivation intrinsèque, car cela dépend de chaque personne (Ryan et Deci, 2000b). En soi, l'activité ou le comportement doit être stimulant et personnellement satisfaisant pour la personne afin qu'elle adopte une motivation autodéterminée (Deci et Ryan, 2002, 1985a; Ryan et Deci, 2000b).

À l'autre extrémité du continuum, comme le révèle la figure 1.2, se situe le degré de motivation non autodéterminé : l'**amotivation**. Il s'agit de l'absence complète de motivation. De ce fait, les comportements de la personne sont accomplis machinalement, sans motif réel ni réflexion de sa part (Deci et Ryan, 2000, 2008a; Ryan et Deci, 2000b). « Lorsqu'une personne est amotivée, soit qu'elle n'agit pas du tout ou qu'elle le fait passivement – elle fait des gestes sans qu'ils aient de sens » (Deci et Ryan, 2002: 14, traduction libre). L'amotivation émerge lorsqu'une activité ou un comportement est inintéressant (Ryan, 1995) ou à cause du sentiment de manque de compétence de la personne (Deci, 1975). Pour imaginer ce type de motivation, il peut s'agir de quelqu'un qui va au travail tous les jours sans savoir pourquoi, mais qui, par automatisme, maintient le lien d'emploi.

Globalement, les différentes formes de motivation se différencient en raison du niveau d'internalisation des demandes externes, cette internalisation peut être complète, partielle ou totalement absente. L'internalisation « est définie comme étant le fait de prendre une contingence externe et de se l'approprier au point de réguler son propre comportement et d'orienter ses actions » (Gagné et Forest, 2009: 216). Ainsi, une personne qui endosse la demande adaptera ses comportements afin d'être concordante avec celle-ci. À ce sujet, parmi les motivations extrinsèques, celle intégrée correspond à l'internalisation la plus complète, alors que l'amotivation est l'absence d'internalisation

(Gagné et Forest, 2009). Comme en feront foi les prochains paragraphes, la forme de la motivation peut être plus ou moins intériorisée (Deci et Ryan, 1991).

Tel qu'il en a été question, les quatre types de motivation extrinsèque sont ceux qui offrent des degrés variables d'autodétermination ou d'internalisation (Ryan et Deci, 2000b). En fait, la motivation externe, introjectée et identifiée, les dimensions de la motivation extrinsèque engendrent des comportements qui sont faits dans le but de satisfaire des attentes et des intérêts extérieurs (Deci et Ryan, 1985a; Moller, Ryan et Deci, 2006; Ryan et Deci, 2000a, 2000b). Chacun des types de motivation extrinsèque sera présenté en ordre croissant selon le niveau d'internalisation.

Le premier type de motivation extrinsèque correspond à la **motivation externe**. Lorsque celle-ci est adoptée, la personne effectue les comportements afin d'éviter une punition ou dans le but d'obtenir une récompense (Deci et Ryan, 2002, 2008a; Moller, Ryan et Deci, 2006). Il s'agit de la motivation extrinsèque la moins autodéterminée ou intériorisée. Conséquemment, la personne effectue le comportement pour satisfaire une demande externe et non pour sa propre satisfaction (Deci et Ryan, 2002; Ryan et Deci, 2000b). Ce type de motivation a lieu lorsque la personne a la perception d'avoir les compétences nécessaires pour accomplir le comportement (Deci et Ryan, 2002), sans toutefois y avoir un intérêt personnel. Par exemple, un employé qui affiche les bonnes émotions afin d'obtenir sa paie hebdomadaire ou pour maintenir son lien d'emploi.

Le deuxième type de motivation s'accompagne d'un début d'internalisation du comportement. En effet, avec la **motivation introjectée**, l'employé fait le comportement afin d'échapper aux sentiments de honte et d'anxiété qui peuvent surgir s'il ne le faisait pas (Deci et Ryan, 2002, 2008a; Moller, Ryan et Deci, 2006; Ryan et Deci, 2000b; Stone, Deci et Ryan, 2009). C'est aussi afin de démontrer son talent et ses capacités qu'il agit conformément aux demandes de l'organisation (Deci et Ryan, 2000). Lorsque ce type de motivation est adopté, le employé perçoit la tâche comme une obligation, ce qui crée une tension ou un conflit interne (Deci et Ryan, 2008a; Stone, Deci et Ryan, 2009). Même si la personne n'assume pas entièrement le comportement, elle se l'approprie néanmoins et l'internalise partiellement (Deci et Ryan, 2002, 2008a). De ce

fait, l'employé aura une expression émotionnelle correspondante à celle exigée par l'organisation, sans quoi il se sentira coupable de ne pas agir ainsi.

Par ailleurs, il est possible de regrouper la motivation externe et celle introjectée afin de former le **locus de motivation contrôlée** ou de motivation non autodéterminée. Plus précisément, cette catégorie englobe des comportements effectués en raison de pressions ou de contraintes (réelles ou perçues) (Deci et Ryan, 2008b; Gagné et Deci, 2005; Moller, Ryan et Deci, 2006). Dans cette catégorie, la personne ne se sent pas libre de choisir les comportements qu'elle peut faire (Deci et Ryan, 2002, 2008a). Les motivations externe et introjectée sont associées à des conséquences néfastes pour l'organisation et pour l'individu telles qu'une faible performance et une santé psychologique affaiblit (Deci *et al.*, 2001; Stone, Deci et Ryan, 2009).

Le troisième type de motivation extrinsèque, soit la **motivation identifiée**, est une sorte de motivation selon laquelle l'employé endosse le comportement puisqu'il est cohérent avec ses propres objectifs, mais surtout puisqu'il comprend la nécessité d'agir ainsi (Deci et Ryan, 2002). Par exemple, une serveuse qui accueille la clientèle avec un sourire agit ainsi, car elle est consciente de son importance et que le client appréciera davantage le service reçu. La quatrième forme concerne la **motivation intégrée**, celle-ci émerge lorsqu'une personne a des valeurs concordantes avec les exigences extérieures. Par exemple, quand un employé juge que l'exigence d'afficher un « sourire dans la voix » avec sa clientèle est importante, il adopte cette forme de motivation. Comme le démontre la figure 1.2, il s'agit du type de motivation extrinsèque le plus autodéterminée (Deci et Ryan, 2002). Bien que la motivation intrinsèque et celle intégrée soient similaires – c'est-à-dire que les deux formes n'entraînent pas de conflits internes et laissent place à une certaine autonomie à la personne (Ryan et Deci, 2000b), une différence réside : dans la motivation intégrée, la personne n'éprouve pas de plaisir personnel à faire le comportement (Deci et Ryan, 2000, 2002, 1985a; Gagné et Deci, 2005). C'est en raison de l'importance que la personne accorde aux comportements exigés par l'organisation que celle-ci l'adoptera, et ce même s'il est désagréable à faire. Ainsi, bien que théoriquement les motivations intégrée et intrinsèque soient différentes, leur similarité rend leur dissociation difficile lors d'étude empirique. De ce fait, Gagné et

Forest (2009) relatent que plusieurs mesures de la Théorie de l'autodétermination ne tiennent pas compte de ce dernier type de motivation.

Les motivations identifiées et intégrées peuvent aussi être regroupées sous une catégorie, soit le **locus de motivation autonome** ou de motivations qui tendent vers l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985a). Contrairement au locus de motivation contrôlée, ce groupement implique que l'individu agit par choix et intérêt, car il est libre de faire le comportement (Deci et Ryan, 2002; Gagné et Deci, 2005). D'ailleurs, Moller, Ryan et Deci (2006) rapportent que la motivation autonome découle d'un intérêt particulier pour le comportement ou de la signification de celui-ci. Ainsi, cette forme de motivation entraîne des comportements qui correspondent à la volonté personnelle de l'employé (Deci et Ryan, 2008b). Plus simplement, la personne approuve les comportements et les décisions que ce type de motivation entraîne (Deci et Ryan, 2008a; Moller, Ryan et Deci, 2006; Ryan, 1995; Ryan et Deci, 2000b). Le tableau suivant présente les différentes formes de motivation ainsi qu'un résumé de leur définition.

Tableau 1.2 Résumé des définitions des formes de motivation

Forme de motivation	Définition
Motivation intrinsèque	L'employé effectue le comportement ou l'activité en raison de l'intérêt, la passion qu'elle y voue ou du plaisir et de la satisfaction personnelle qu'elle en retire.
Motivation intégrée	L'employé fait le comportement, car ses valeurs sont concordantes avec les exigences extérieures.
Motivation identifiée	L'employé endosse le comportement puisqu'il est cohérent avec ses propres objectifs, mais surtout puisqu'il comprend la nécessité d'agir ainsi.
Motivation introjectée	L'employé fait le comportement afin d'échapper aux sentiments de honte et d'anxiété qui peuvent surgir s'il ne le faisait pas.
Motivation externe	L'employé effectue le comportement afin d'éviter une punition ou dans le but d'obtenir une récompense
Amotivation	L'employé fait le comportement machinalement, sans motif réel ni réflexion de sa part.

Tel que mentionné précédemment, le type de motivation adopté par une personne est assujéti au niveau d'internalisation du comportement à accomplir. Ashforth et Humphrey (1993) rapportent que plus la personne se définit par son rôle au travail, plus celle-ci internalise ses tâches. D'ailleurs, le fait de se définir par son travail signifie que la personne « considère son rôle au travail comme une composante centrale, saillante et

appréciée de ce qu'elle est » (Ashforth et Humphrey, 1993: 98). Néanmoins, le niveau d'endossement du comportement entraîne différentes conséquences. En effet, internaliser un rôle ou une tâche est négativement liée à l'épuisement professionnel et positivement lié à la satisfaction au travail (Morris et Feldman, 1996b). En outre, l'internalisation du rôle au travail réduit les effets négatifs du travail émotionnel, tels que le sentiment de dissonance émotionnelle et d'épuisement émotionnel (Morris et Feldman, 1996b). Un employé qui n'internalise pas son rôle et ses tâches évaluera plus faiblement sa performance au travail (Morris et Feldman, 1997). En plus, à long terme, s'il ne parvient pas à endosser ses tâches, celui-ci aura plus tendance à quitter son emploi (Morris et Feldman, 1997). Comme le fait d'internaliser un comportement entraîne des conséquences positives, il est possible d'extrapoler ces résultats à l'internalisation du travail émotionnel. Plus spécifiquement, nous croyons qu'un employé qui internalise la régulation de ses émotions sera plus enclin à utiliser des stratégies de régulation lui permettant d'être concordant avec qui il est. Cette proposition tire son origine du fait que la motivation qui tend vers l'autodétermination découle du niveau d'internalisation du comportement.

En somme, la Théorie de l'autodétermination est en mesure de spécifier qualitativement la forme de motivation d'une personne (Deci et Ryan, 2008a), ce qui est plus précis que le simple fait d'établir si la personne est motivée ou pas, comme la Théorie des objectifs permet de faire (Gagné et Deci, 2005). De plus, la Théorie de l'autodétermination a un potentiel explicatif important. En fait, chacune des formes de motivation peut être mise en relation avec d'autres variables et, selon la forme de motivation, obtenir des résultats différents (Deci et Ryan, 2008a). C'est entre autres le cas pour la performance au travail, les relations interpersonnelles ou le bien-être de la personne (Deci et Ryan, 2008a). De plus, comme le mentionnent Gagné et Forest (2009), les nombreuses études utilisant la Théorie de l'autodétermination attestent de sa robustesse théorique. Cette théorie est aussi intéressante étant donné qu'elle tend à être généralisable, c'est-à-dire qu'elle s'applique autant dans les cultures de type collectiviste que celles de type individualiste (Par exemple: Deci *et al.*, 2001; Jang *et al.*, 2009) et aussi auprès de différents emplois (par exemple: Ilardi *et al.*, 1993; Lynch, Plant et Ryan, 2005). De ce fait, la Théorie de

l'autodétermination est adoptée dans la présente étude. Ces appuis empiriques sont discutés dans les paragraphes suivants.

1.3.3 Utilisation de la Théorie de l'autodétermination

Afin d'expliquer les comportements adoptés par une personne, la Théorie de l'autodétermination a été appliquée dans différents domaines et sphères de la vie quotidienne. Le continuum a, entre autres, été employé dans des situations d'éducation, de santé, d'environnement et de travail. De manière générale, l'ensemble de ses résultats révèle que la motivation autodéterminée mène à des bienfaits pour l'individu (par exemple: Georgiadis, Biddle et Stavrou, 2006; Ntoumanis, 2001; Osbaldiston et Sheldon, 2003). Chez un employé, cette forme de motivation l'encouragera à mieux intégrer son rôle et ses tâches au travail (Cossette et Hess, 2010). De plus, l'employé adoptera des comportements adaptatifs menant à une bonne performance (Vallerand et Rip, 2006), tandis qu'un type de motivation qui tend vers la non-autodétermination mène à une performance plus faible et à une satisfaction au travail amoindrie (Deci et Ryan, 1985a). Par ailleurs, une récente étude rapporte qu'une motivation autonome est associée positivement à la fois à la satisfaction au travail, au bien-être et à un engagement affectif élevé (Gagné *et al.*, 2010). Dans cette même étude, Gagné et ses collègues (2010) rapportent que la motivation contrôlée n'est pas associée à ces éléments positifs. Ainsi, lorsqu'intégrés, le rôle et les tâches nécessitent moins d'énergie de la part de l'employé pour les accomplir. Au niveau personnel, l'adoption d'une motivation autodéterminée engendre l'actualisation de soi, une bonne estime de soi (Deci et Ryan, 1995) ainsi que le bien-être (Deci et Ryan, 1985b; Ryan, Deci et Grolnick, 1995). Plus précisément, Karatepe (2009) rapporte que la motivation intrinsèque est négativement liée au sentiment de dissonance émotionnelle et à l'épuisement professionnel.

Motivation à réguler les émotions

Une récente application de la Théorie de l'autodétermination a attiré notre attention, il s'agit de la motivation à faire le travail émotionnel, c'est-à-dire à réguler ses émotions. À notre connaissance, Kim, Deci et Zuckerman (2002) ont été les premiers, et les seuls, à produire une échelle de motivation à réguler ses émotions dans le cadre de la vie

quotidienne. Plus précisément, cette échelle évalue les raisons de masquer ses émotions négatives dans la vie quotidienne afin d'y déceler le type de motivation adopté par la personne (Kim, Deci et Zuckerman, 2002). Plus précisément, le *Self-regulation of withholding negative emotions questionnaire* évalue les raisons qui conduisent une personne à ne pas exprimer ses émotions négatives (*suppressing*) ainsi que les raisons les menant à agir comme si tout allait bien (*masking*). Bien que cette première échelle de motivation à réguler les émotions soit intéressante, que sa validité et sa fiabilité soient satisfaisantes, elle comporte quelques limites quant à l'utilisation dans un contexte de travail émotionnel. En effet, celle-ci ne tient pas compte de tous les types de motivation proposés par la Théorie de l'autodétermination : seulement les types de motivation externe, introjectée, identifiée et intégrée sont considérés. Ainsi, la motivation intrinsèque de même que l'amotivation n'ont pas été incluses. Or, dans le cadre du travail émotionnel, ces deux formes de motivation doivent être considérées, car il est possible qu'un employé régule machinalement ses émotions. Il est également possible qu'il le fasse par satisfaction personnelle. Ainsi, pour une perception plus fine des raisons motivant les employés de service à la clientèle à faire le travail émotionnel, les six formes de motivations doivent être mesurées.

Ainsi, afin de corriger ces lacunes et pour créer une échelle adaptée au monde du travail, une échelle a été produite par Lépine et Cossette (2010b). En plus d'être basée sur l'échelle de Kim et ses collègues (2002), l'échelle de la motivation à réguler les émotions au travail est aussi inspirée par d'autres échelles de motivation au travail général (Blais *et al.*, 1993; Forest *et al.*, 2010; Gagné et Deci, 2005; Gagné *et al.*, soumis). L'échelle de Lépine et Cossette (2010a) permet d'évaluer la motivation à exprimer des émotions positives et de supprimer ses émotions négatives dans le cadre du travail par le biais des mêmes énoncés. En d'autres termes, un répondant se positionne à deux reprises sur une échelle afin d'indiquer dans quelle mesure la raison inscrite correspond à une raison importante pourquoi il 1- exprime des émotions positives et il 2- supprime ses émotions négatives. Aussi, cette échelle inclut toutes les formes de motivation, bien que la motivation intrinsèque ait été retirée des résultats postérieurement puisqu'elle nuisait à la structure factorielle de l'échelle. Dans la

présente étude, cette échelle est soumise pour la première fois à des employés de service à la clientèle évoluant en centres d'appels.

1.3.4 Effets de la motivation à réguler ses émotions

Selon Kim et ses collègues (2002), la motivation autodéterminée à réguler ses émotions négatives mène à une meilleure santé psychologique. Cossette, Blais et Hess (2008a) obtiennent un résultat dans le même sens : la probabilité d'apparition de l'épuisement émotionnelle est plus faible lorsque l'employé est autodéterminé. Ces mêmes auteurs rapportent qu'un employé moins autodéterminé utilisera davantage la stratégie de surface pour réguler ses émotions, ce qui, comme il en a été question, a des répercussions négatives. En outre, Lépine et Cossette (2010a) ont démontré que la motivation contrôlée est liée à l'utilisation de la stratégie de surface alors que la stratégie de profondeur est liée à la motivation contrôlée et à celle autonome. Ainsi, ces deux formes de motivation encouragent l'employé à ressentir les émotions à exprimer (stratégie de profondeur), ce qui est bénéfique pour l'employé et l'organisation. Cossette et Hess (2012), quant à eux, révèle que la motivation à exprimer des émotions positives est significativement liée à l'utilisation de l'expression naturelle des émotions en plus d'être marginalement associée à la stratégie de profondeur (lien positif) et liée à la stratégie de surface (lien négatif).

Finalement, bien que pour certaines personnes le travail émotionnel soit une action qui doit naturellement être faite (Bryman, 1999), pour d'autres cette forme de travail doit être accomplie puisqu'elle est rémunérée (Leidner, 1991). Ces propos illustrent l'importance de distinguer les types de motivations puisqu'elles reflètent la perception de la tâche. Dans le cadre de cette étude, nous vérifierons la place que revête la Théorie de l'autodétermination dans l'accomplissement du travail émotionnel. Néanmoins, pour favoriser l'autodétermination d'une personne, trois besoins fondamentaux doivent être satisfaits (Stone, Deci et Ryan, 2009), ceux-ci sont présentés dans les prochaines pages.

1.4 Besoins psychologiques fondamentaux (*Basic needs satisfaction*)

“The degree of basic psychological need satisfaction influences development, performance, and well-being, [...] needs specify the conditions under which people can most fully realize their human potentials”

Edward L. Deci & Richard M. Ryan (2000)

L’adhésion d’une personne à un type de motivation particulier concernant une activité, une décision ou un comportement est influencée par la satisfaction de trois besoins fondamentaux. Ces besoins psychologiques fondamentaux sont abordés dans la prochaine section. Leurs définitions ainsi que leurs influences sur les individus et sur l’organisation sont également élaborées.

1.4.1 Besoins psychologiques fondamentaux

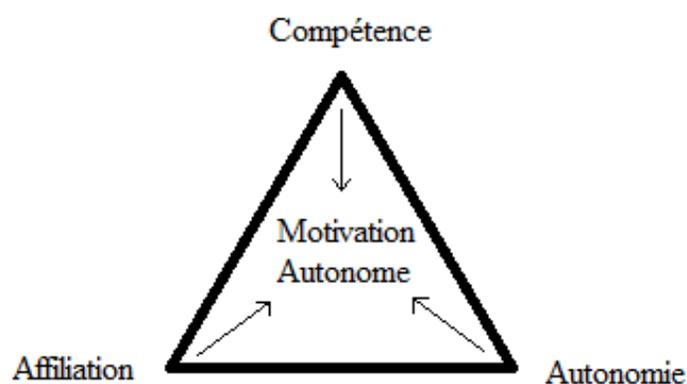
Selon la Théorie de l’autodétermination, la satisfaction des besoins d’autonomie, de compétence et d’affiliation contribue au fonctionnement optimal de l’individu (Deci et Ryan, 1991, 2000; Lynch, Plant et Ryan, 2005; Ryan, 1995). Pour illustrer ces propos, « ces trois besoins sont nécessaires au bien-être des personnes [...] tout autant que l’eau, les minéraux et le soleil le sont pour les plantes » (Van Den Broeck *et al.*, 2010: 982, traduction libre). Ces besoins sont innés, universels et intemporels. Ainsi, peu importe la culture, le niveau de développement et même l’emploi de la personne, ils sont présents et doivent être satisfaits (Brien *et al.*, 2012; Deci et Ryan, 2000; Deci *et al.*, 2001; Gagné et Forest, 2009; Laguardia et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2000a; Stone, Deci et Ryan, 2009; Van Den Broeck *et al.*, 2010).

Les besoins psychologiques fondamentaux donnent une direction aux comportements et actions de la personne (Deci et Ryan, 2000). Conséquemment, la satisfaction des trois besoins psychologiques est à la base de l’internalisation du comportement de même que de l’adoption d’une motivation optimale, c’est-à-dire une motivation autodéterminée (Baumeister et Leary, 1995; Brien *et al.*, 2012; Deci *et al.*, 1994; Deci et Ryan, 1987, 1985a; Gagné et Deci, 2005; Gagné et Forest, 2009; Gagné *et al.*, 2010; Ryan, 1995; Ryan et Deci, 2000a; Sheldon et Filak, 2008; Williams, Deci et Ryan, 1998). Enfin, le locus de motivation contrôlée (non autodéterminée) est adopté lorsque seuls les besoins de compétence et d’affiliation sont satisfaits (Deci et Ryan, 2008a; Ryan et Deci, 2000a), tandis que les trois besoins satisfaits occasionnent davantage une motivation

autonome (autodéterminée) (Deci et Ryan, 2008a; Van Den Broeck *et al.*, 2010). D'ailleurs, si les trois besoins sont comblés, la motivation persistera dans le temps (Stone, Deci et Ryan, 2009). En résumé, pour favoriser les motivations qui tendent vers l'autodétermination, il faut que les trois besoins psychologiques fondamentaux soient satisfaits et aussi, non frustrés.

Comme l'illustre la figure 1.3, les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation nourrissent la motivation autonome. Le triangle est équilatéral afin d'imager l'importance égale de chaque besoin à cette motivation - les uns comme les autres, ils doivent tous être satisfaits (Gagné et Forest, 2009; Meyer *et al.*, 2007; Ryan et Deci, 2000a; Sheldon et Filak, 2008; Stone, Deci et Ryan, 2009). À ce sujet, l'essentiel est de déterminer si quantitativement les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Gagné et Forest, 2009). Ainsi, bien que le degré de besoin à combler de chaque personne soit variable, celui-ci doit être pleinement assouvi. De ce fait, comme le mentionnent Van Den Broeck et ses collègues (2010), les besoins psychologiques fondamentaux ne sont pas hiérarchisés, contrairement à d'autres théories de besoins comme celle de Maslow (1943) ou de McClelland (1965).

Figure 1.3 L'influence des besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation sur la motivation autonome (Stone, Deci et Ryan, 2009)



En somme, ces besoins sont de bons indicateurs de ce que l'organisation doit fournir pour assurer un faible épuisement professionnel de ses travailleurs (Laguardia et Ryan, 2000). Avec le temps, les chercheurs décèlent de plus en plus l'influence positive de la

satisfaction de ces besoins (Deci et Ryan, 2008b), quelques-uns de ces résultats sont présentés ultérieurement, mais d'abord, chacun des besoins psychologiques fondamentaux sera défini ci-dessous.

Besoin d'autonomie

Le besoin d'autonomie correspond au désir profond d'agir par volonté personnelle, d'être libre de faire ses choix ainsi que d'être autodéterminé (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000, 2002; Stone, Deci et Ryan, 2009). Plus spécifiquement, lorsque le sentiment d'autonomie est élevé, la personne peut librement choisir et organiser ses actions ou comportements en les alignant avec ses intérêts et valeurs personnels (Deci et Ryan, 2000, 2002). Le besoin d'autonomie fait référence à l'appropriation et à l'intégration du comportement (Deci et Ryan, 2000; Laguardia et Ryan, 2000; Stone, Deci et Ryan, 2009). De plus, l'autonomie correspond à la capacité d'amorcer un comportement ou de prendre une décision (Deci et Ryan, 2000, 2002; Ryan et Deci, 2000a). En somme, une personne dont le besoin d'autonomie est comblé a la capacité de décider et d'agir de manière volontaire, car elle est l'unique actrice de ces comportements, ce faisant elle les endosse pleinement (Deci et Ryan, 1985a).

Dans les écrits scientifiques, un concept similaire au besoin d'autonomie est répertorié. En effet, Morgeson et Humphrey (2006) ont proposé le concept de sentiment d'autonomie au travail (*job autonomy*). Bien que ce concept ait un nom similaire au besoin d'autonomie, sa définition diffère. En effet, l'autonomie au travail est un sentiment plus précis et spécifique, par exemple le fait de pouvoir choisir son horaire de travail ou ses méthodes de travail (Breugh, 1985; Morgeson et Humphrey, 2006; Sims, Szilagyi et Keller, 1976), alors que la satisfaction du besoin d'autonomie est plus globale. Van Den Broeck et ses collègues (2010) rappellent que l'autonomie au travail est associée à une caractéristique du travail ou de la tâche et non à une expérience subjective. Un employé a de l'autonomie au travail lorsqu'il peut agir de manière libre et indépendante dans ses tâches (Morris et Feldman, 1996a) alors que son besoin d'autonomie est comblé s'il endosse le comportement.

Besoin de compétence

Le besoin de compétence a trait au sentiment d'efficacité de la personne lorsqu'elle utilise ses capacités et compétences de même que lorsqu'elle intervient dans son environnement (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000). Cependant, le sentiment d'efficacité n'est pas suffisant pour « susciter le sentiment d'être compétent; elle doit comprendre aussi le sentiment de prise en charge personnelle de l'effet à produire » (Laguardia et Ryan, 2000: 285). À ce sujet, il est important de différencier le sentiment de compétence (*self-efficacy*) par rapport au besoin de compétence. Le sentiment de compétence réfère aux capacités acquises en vue de réussir une tâche particulière (Van Den Broeck *et al.*, 2010). Ce concept est donc plus tangible que le besoin de compétence, car la personne perçoit simplement si oui ou non elle a les connaissances nécessaires pour accomplir le travail. Néanmoins, la satisfaction du besoin de compétence est générée par la capacité d'atteindre ses objectifs et de l'utilisation optimale de ses compétences de même que d'en acquérir de nouvelles (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000, 2002; Ryan et Deci, 2000a). Stone, Deci et Ryan (2009) ont spécifié qu'il s'agit aussi d'avoir l'impression de pouvoir influencer la situation dans laquelle la personne est ou, du moins, y faire une différence.

Besoin d'affiliation

Le besoin d'affiliation correspond au fait d'être d'aimé et d'être considéré par les autres (Deci et Ryan, 2000). C'est aussi d'être capable d'aimer et de prendre soin d'autres personnes (Deci et Ryan, 2000, 2002). De ce fait, la personne fait partie intégrante d'un groupe social, ce qui lui procure un sentiment d'appartenance (Deci et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2000a). C'est donc d'avoir des alliances positives et un lien affectif avec des personnes qui sont importantes pour soi (Baumeister et Leary, 1995) (Deci et Ryan, 2002). Stone, Deci et Ryan (2009) soulignent que ces relations doivent être satisfaisantes et surtout pouvoir offrir un soutien quotidien. Dans le cadre du travail, Forest et ses collègues (2010: 21) présentent ce besoin comme « le fait d'avoir l'impression [...] d'appartenir à un milieu donné; l'individu éprouve alors envers les autres des sentiments de confiance, de respect et l'envie d'être attentionné ».

1.4.2 Effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux sur l'employé

Des études ont observé les effets de chacun des besoins pris individuellement alors que d'autres ont répertorié les effets de la satisfaction des trois besoins combinés. En soi, lorsque comblés, les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation entraînent plusieurs effets positifs. Les effets sur l'individu et ceux sur l'organisation sont brièvement rapportés afin de justifier leur intérêt dans la présente étude.

En lien avec la présente étude, l'influence des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sur la forme de motivation que la personne adopte et sur sa santé psychologique des employés sera présentée ci-dessous. Ces deux volets de résultats justifient l'inclusion de ces variables afin de mieux comprendre le processus motivationnel de la régulation émotionnelle.

En ce qui a trait à l'aspect motivationnel, le besoin d'autonomie joue un rôle clé dans le processus d'internalisation d'un comportement ou d'une tâche (Deci et Ryan, 2002; Ryan et Deci, 2000a). Lorsque satisfait, il procure une liberté d'action et de choix pour la personne la conduisant vers une motivation autodéterminée (Deci, Connell et Ryan, 1989). Des auteurs spécifient que la satisfaction du besoin d'autonomie n'est pas suffisante à elle seule pour qu'une personne développe une motivation intrinsèque. En fait, selon ceux-ci la personne doit ressentir une satisfaction profonde à la fois de ses besoins d'autonomie et de compétence (Deci et Ryan, 2002, 1985a; Gagné *et al.*, 2010; Ryan et Deci, 2000b). Le besoin d'affiliation est aussi lié à l'adoption de motivations qui tendent vers l'autodétermination (Gagné *et al.*, 2010; Sheldon et Filak, 2008). Toutefois, lorsque le besoin d'autonomie est brimé, une motivation moins autodéterminée est adoptée (Vallerand et Rip, 2006), tout comme lorsque besoin de compétence est insatisfait (Deci et Ryan, 2000, 2002). Enfin, Lynch, Plant et Ryan (2005) stipulent que lorsque les trois besoins sont satisfaits, il y a une internalisation du comportement de même que le développement d'une attitude positive envers ce comportement à accomplir, puis une plus grande satisfaction au travail.

Étant donné que les trois besoins ont la même valeur pour la personne, lorsqu'il y a un déséquilibre dans le niveau de satisfaction de ceux-ci, le sentiment de bien-être de la

personne sera affaibli (Sheldon et Niemiec, 2006). Ainsi, la satisfaction du besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation joue un rôle dans la santé psychologique des employés. En fait, lorsqu'assouvis, les trois besoins engendrent un fort sentiment de bien-être (Baard, Deci et Ryan, 2004; Brien *et al.*, 2012; Deci et Ryan, 2000; Lynch, Plant et Ryan, 2005; Meyer *et al.*, 2007; Ryan et Deci, 2000a; Van Den Broeck *et al.*, 2010). Ilardi et ses collègues (1993) spécifient que ce résultat est valable, peu importe le statut de la personne et ses conditions de travail. D'autres conséquences positives sont reliées à la satisfaction des trois besoins : la personne est davantage énergisée, a une estime de soi plus forte, une perception plus grande de bonheur, un épanouissement personnel ainsi qu'une satisfaction générale plus grande (Deci et Ryan, 2000; Deci *et al.*, 2001; Gagné et Forest, 2009; Ilardi *et al.*, 1993; Laguardia et Ryan, 2000; Meyer *et al.*, 2007; Ryan, 1995; Ryan et Deci, 2000a).

En plus d'être associée à des effets bénéfiques, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux joue un rôle protecteur. En effet, une fois comblés, ceux-ci sont négativement corrélés à l'anxiété, à la détresse psychologique, à une perte de confiance en soi pour accomplir la tâche et à l'épuisement professionnel (Voir: Baard, Deci et Ryan, 2004; Brien *et al.*, 2012; Deci *et al.*, 2001; Ilardi *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 2007; Van Den Broeck, Vansteenkiste et De Witte, 2008; Van Den Broeck *et al.*, 2010). De plus, lorsque satisfait, l'employé est plus engagé envers ses tâches, son travail et son organisation, il a aussi davantage d'attitudes positives envers son travail et considère plus juste les procédures de son travail (Voir: Baard, Deci et Ryan, 2004; Deci et Ryan, 2000; Deci *et al.*, 2001; Gagné et Forest, 2009; Ilardi *et al.*, 1993; Van Den Broeck *et al.*, 2010). En somme, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux entraîne des effets positifs pour l'employé. À cet effet, rappelons que lorsque les trois besoins sont comblés, l'employé adopte une motivation autonome, ce qui est aussi lié à différentes conséquences positives. De ce fait, les organisations ont tout intérêt à satisfaire ces trois besoins.

1.4.3 Effets de la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux sur l'organisation

Des études présentent des résultats indiquant que les besoins psychologiques fondamentaux soient liés au travail émotionnel ou à la qualité de sa performance de service. À cet effet, des liens directs et indirects peuvent être soulevés, ce qui permet de démontrer l'intérêt d'inclure ces variables dans la compréhension du processus de la régulation des émotions.

En ce qui a trait à l'utilisation de stratégie de régulation des émotions, Kim (2008) a démontré que lorsque le besoin d'autonomie est comblé, la personne utilise la stratégie de profondeur. En revanche, cette même étude ne trouve aucune corrélation significative avec la stratégie de surface. Ces résultats indiquent qu'il est important de favoriser la satisfaction de l'autonomie afin que des stratégies plus adaptatives soient utilisées. Par ailleurs, lorsque la personne se sent soutenue par son organisation, c'est-à-dire que l'entreprise estime ses employés et leur contribution (Rhoades et Eisenberger, 2002), l'influence négative du travail émotionnel ne se répercute pas sur la performance au travail (Duke *et al.*, 2009). Ainsi, si l'employé se sent soutenu par son organisation, accomplir le travail émotionnel ne nuit pas sa performance.

Les besoins psychologiques fondamentaux sont également liés à l'accomplissement d'une performance de service de qualité. Selon Sheldon et Filak (2008), si une personne perçoit que ses besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits, elle aura une plus grande propension à exprimer des émotions positives et moins celles négatives, ce qui est cohérent avec une performance de service de qualité. Aussi, un employé est plus performant au travail si ses besoins d'autonomie et de compétence sont assouvis (Baard, Deci et Ryan, 2004; Kuvaas, 2009). Plus les trois besoins sont assouvis, plus le superviseur évalue positivement la performance de l'employé (Baard, Deci et Ryan, 2004). Lorsque comblé, ce besoin amène aussi les individus à mieux s'adapter lors de situations complexes et instables (Deci et Ryan, 2000), ce qui peut favoriser la performance lors d'interactions avec des clients plus difficiles. Par ailleurs, il est démontré que le fait de manipuler la perception du soutien social fait varier la performance (Sheldon et Filak, 2008). Plus précisément, plus le besoin d'affiliation est

comblé, meilleure sera la performance, et ce au-delà du niveau de satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence! Il est d'autant plus important pour les employés d'avoir de bonnes relations interpersonnelles (besoin d'affiliation assouvie), puisqu'après avoir interagi avec des clients difficiles, c'est auprès de leurs collègues qu'ils déchargent leurs émotions (House, 1981).

Ainsi, comme il en a été question ci-dessus, la motivation des employés est tributaire de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. De ce fait, comme Stone, Deci et Ryan (2009) l'ont relevé, une organisation qui favorise la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux chez ses employés obtient une forte productivité étant donné que ceux-ci adoptent plus facilement des motivations autonomes. Aussi, comme le mentionnent Gagné et Forest (2009), la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux favorise la motivation autonome au détriment de la motivation contrôlée, permettant ainsi à l'organisation d'obtenir un retour sur investissement trois fois plus élevé. Par ailleurs, d'autres facteurs semblent aussi conditionner la motivation des employés. En effet, les caractéristiques du travail en sont un exemple. D'ailleurs, deux grandes dimensions liées au travail dans le domaine du service à la clientèle sont considérées dans la présente étude : les caractéristiques émotionnelles associées au travail d'employé de centres d'appels et les règles d'affichage émotionnelles exigées par l'organisation.

1.5 Caractéristiques émotionnelles (*Emotional demands*)

“Emotional labor is the behavioral response to variations in the frequency, variety, intensity and duration of service interactions.”

Céleste Brotheridge & Raymond Lee (2003)

Andrew Morris et Daniel Feldman (1996a) ont été les premiers à mentionner et à décrire le concept de caractéristiques émotionnelles. Ce concept comprend quatre dimensions : 1-la fréquence et 2-la durée de l'interaction avec la clientèle ainsi que 3-l'intensité et 4-la variété des émotions exprimées (Morris et Feldman, 1996a). Outre l'appellation « caractéristiques émotionnelles », ces quatre dimensions sont aussi répertoriées sous le nom de « caractéristiques des interactions avec la clientèle », « d'attente interactionnelle » « demandes émotionnelles » ou de « caractéristiques du travail »

(Voir: Brotheridge et Lee, 2003; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Grandey, 2000; Kim, 2008). Toutefois, peu importe la dénomination de ce groupe de dimensions, il s'agit d'exigences reliées à l'emploi imposées par l'organisation à ses employés (Brotheridge et Lee, 2003). En fait, les caractéristiques émotionnelles sont des antécédents au travail émotionnel puisqu'elles influencent le choix de la stratégie que l'employé utilisera pour réguler ses émotions au cours de l'échange avec le client. De plus, il est possible de croire qu'un lien unit les caractéristiques émotionnelles et le type de motivation des employés par le biais de l'internalisation de ces caractéristiques. Ainsi, plus l'employé internalise les caractéristiques émotionnelles, plus il devrait adopter une motivation autodéterminée. De ce fait, il est possible de penser qu'il utilisera davantage des stratégies de régulation dites adaptatives, lui permettant d'offrir une meilleure performance de service.

En outre, plus il y a de dimensions de caractéristiques émotionnelles d'impliquées (en nombre et/ou en teneur) dans l'interaction avec la clientèle, plus l'employé sera porté à consacrer des efforts à faire le travail émotionnel (Morris et Feldman, 1996a). Par contre, l'employé doit reconnaître qu'il est important et même essentiel d'afficher certaines émotions dans le cadre de son emploi, sans quoi il ne s'engagera pas à faire le travail émotionnel. De ce fait, plus les caractéristiques émotionnelles sont perçues par l'employé, plus celui-ci sera enclin à faire le travail émotionnel (Morris et Feldman, 1996a). Quoi qu'il en soit, l'unique présence d'une des dimensions, ou même la présence des quatre n'entraîne pas obligatoirement la régulation émotionnelle chez l'employé (Mann, 1999) étant donné que ces caractéristiques doivent être perçues par l'employé.

Il est question, dans cette section, de la définition des différentes dimensions des caractéristiques émotionnelles de même que des effets de la présence de l'ensemble des dimensions à l'intérieur d'un échange entre un employé et un client. Aussi, les liens qui se tissent entre les caractéristiques émotionnelles, la motivation et le travail émotionnel des employés sont mis en évidence.

1.5.1 Fréquence

Selon Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005), la fréquence fait référence au nombre d'échanges avec la clientèle dans lequel l'employé s'engage. Toutefois, Brotheridge et Lee (2003) proposent une autre définition à cette dimension : il s'agit de la diversité des émotions à afficher avec la clientèle. Selon Brotheridge et Grandey (2002), ce sont les employés de service et de vente qui doivent se soumettre au plus grand nombre d'interactions avec la clientèle, d'ailleurs ce sont ces employés qui disent ressentir la plus grande pression à faire le travail émotionnel. C'est pour cette raison que seule la définition de Brotheridge et Lee (2003) est utilisée dans le présent projet de recherche afin de déterminer l'ampleur des émotions à afficher.

1.5.2 Durée

Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005) définissent la durée comme la longueur moyenne des échanges entre l'employé et la clientèle. Par ailleurs, la durée des échanges avec la clientèle influence les interactions. De manière générale, plus la durée des interactions tend à être courte, plus l'employé se voit imposer un texte (*script*) par son employeur pour structurer les échanges avec la clientèle (Rafaeli, 1989a, 1989b; Sutton et Rafaeli, 1988; Zapf, 2002). Cependant, étant donné que les échanges plus longs sont moins encadrés, ce sont ceux qui sont le plus exigeants pour l'employé (Zapf, 2002). D'ailleurs, Morris et Feldman (1997) proposent que ce soit en raison de l'importance que revête le travail émotionnel aux yeux de l'employé que celui-ci le considère comme exigeant à accomplir.

1.5.3 Intensité

L'intensité correspond à « la force ou l'ampleur à laquelle l'émotion est vécue ou exprimée » (Morris et Feldman, 1996a). L'intensité des émotions vécues est liée à l'accomplissement du travail émotionnel. En effet, plus l'intensité est élevée, plus l'employé régule ses émotions (Morris et Feldman, 1996a). Les mêmes auteurs suggèrent que l'intensité des émotions ressenties gagne en importance au cours de l'échange. Ainsi, plus l'interaction avec le client est longue, plus les émotions de l'employé deviennent intenses. D'ailleurs, plus les émotions prennent de l'ampleur chez l'employé, plus celui-ci aura de la difficulté à les réguler (Hochschild, 1983).

1.5.4 Variété

Selon Morris et Feldman (1996a), la variété correspond aux différentes émotions que l'employé doit démontrer pendant ses échanges avec la clientèle. Ces mêmes auteurs rapportent que plus la variété d'émotions à exprimer est élevée, plus l'employé doit faire une régulation de ses émotions. C'est en raison du niveau de difficulté que représente l'expression d'un grand nombre d'émotions que la régulation devient plus probable.

Bien que ces quatre dimensions aient été présentées individuellement, dans le cadre du travail elles interagissent entre elles. Ces interactions sont décrites afin de mieux comprendre leurs influences sur le travail émotionnel. Une fréquence élevée d'émotion à exprimer avec la clientèle a pour effet de limiter la durée et l'intensité des émotions à exprimer (Brotheridge et Lee, 2003; Morris et Feldman, 1996a). En effet, un nombre d'interactions élevé dans un temps restreint réduit la possibilité d'avoir de longs échanges, de ce fait, l'escalade d'émotions est moins probable. De plus, la variété des émotions à exprimer à la clientèle augmente la durée et l'intensité (Brotheridge et Lee, 2003; Morris et Feldman, 1996a). Certes, exprimer différentes émotions nécessite du temps ce qui explique l'augmentation de la durée des échanges. Kim (2008) rapporte le même effet : la durée est liée positivement à la variété émotionnelle. De plus, cette auteure mentionne que la fréquence des émotions est positivement liée avec la variété d'émotions à exprimer.

Globalement, le travail émotionnel dépend des caractéristiques émotionnelles (Brotheridge et Lee, 2003), c'est-à-dire que le travail émotionnel sera accompli en fonction de la fréquence des émotions et de la durée des interactions ainsi que de la variété et de l'intensité des émotions. Cependant, les résultats présentés au tableau 1.1 permettent de faire deux constatations d'une part, peu d'étude a porté sur les liens unissant les caractéristiques émotionnelles et le travail émotionnel et d'autre part la fréquence, la variété et l'intensité sont liées positivement au travail émotionnel. La dimension de durée obtient quant à elle des résultats moins tranchés. De ce fait, il est possible de se questionner si certaines variables essentielles à la compréhension de ces liens sont manquantes.

Tableau 1.3 Résumé des écrits scientifiques concernant les liens corrélationnels unissant les caractéristiques émotionnelles et le travail émotionnel

Études	Fréquences	Variété	Intensité	Durée
Brotheridge et Grandey (2002) N = 238	S. ($r = .24^{**}$) P. ($r = .17^{**}$)	S. ($r = .15^*$) P. ($r = .49^{**}$)	S. ($r = .21^{**}$) P. ($r = .42^{**}$)	S. ($r = .02$) P. ($r = .29^{**}$)
Brotheridge et Lee (2002) N = 236		S. ($r = .25^{**}$)² P. ($r = .43^{**}$)² Nat. ($r = .02$) ²		Né
Brotheridge et Lee (2003) N = 296	S. ($r = .40^*$) P. ($r = .27^*$)	S. ($r = .32^*$) P. ($r = .33^*$)	S. ($r = .15^*$) P. ($r = .22^*$)	S. ($r = -.08$) P. ($r = .02$)
Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005) N = 270	Né ¹	Né	Né	S. ($r = -.14^*$) P. ($r = .23^{**}$) Nat. ($r = .17^{**}$)
Kim (2008) N = 197	S. ($r = .01$) P. ($r = .10$)	S. ($r = .13$) P. ($r = .37^{**}$)	Né	S. ($r = .03$) P. ($r = .29^{**}$)

¹ La définition de fréquence employée par ces auteurs ne correspond pas à celle adopter dans la présente étude, de ce fait les résultats ne sont pas répertoriés.

² Dans cette étude, les trois caractéristiques émotionnelles sont regroupées sous une seule variable. S. = Stratégie de surface, P.= Stratégie de profondeur, Nat.= Expression naturelle des émotions, Né = Non évalué, * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$.

Ainsi, le tableau ci-dessus démontre que les connaissances actuelles ne permettent pas de déterminer clairement si la fréquence des émotions est un aspect positif ou négatif face aux choix de stratégie à utiliser par l'employé pour réguler ses émotions. En effet, certaines études associent positivement la fréquence avec les stratégies alors que d'autres n'y voient pas de lien significatif. En ce qui a trait à la variété, elle est directement liée avec la stratégie de profondeur alors que son association avec la stratégie de surface n'est pas consistante. Par ailleurs, l'intensité des émotions à exprimer est intimement liée à l'usage des stratégies de régulation (surface et profondeur). Concernant la durée des échanges, Morris et Feldman (1996a) proposent dans leur article argumentatif que des échanges longs engendrent que les émotions ressenties par l'employé prennent de l'ampleur pendant l'échange. Conséquemment, l'employé devra faire davantage de régulation émotionnelle pour les contenir. Pourtant, les études citées au tableau 1.1 ne démontrent pas de conclusion claire allant dans ce sens. Ainsi, d'autres études concernant ces associations doivent être conduites afin d'obtenir des résultats sans ambiguïté ou déterminer si c'est normal que cela soit obligatoire.

1.5.5 Effets des caractéristiques émotionnelles sur l'employé

Les conséquences des quatre caractéristiques émotionnelles auprès des employés et de l'organisation sont décrites ci-dessous. En fait, les différents effets de la fréquence, la variété et l'intensité des émotions à exprimer de même que la durée des interactions avec la clientèle permettent de constater que les caractéristiques émotionnelles ont un effet sur la santé psychologique des employés.

Lorsque les employés perçoivent et considèrent les quatre dimensions des caractéristiques émotionnelles, cela entraîne diverses conséquences (Brotheridge et Lee, 2003). Plus précisément, la fréquence élevée d'émotions à exprimer demande beaucoup d'effort et aliène l'employé (Hochschild, 1983). À cet effet, Hochschild (1983) ainsi que Morris et Feldman (1996a) expliquent qu'une fréquence élevée d'émotions à exprimer entraîne une diminution importante des ressources cognitives disponibles pour effectuer le travail émotionnel. De ce fait, la fréquence est associée à l'épuisement émotionnel (Hochschild, 1983). Toutefois, les recherches subséquentes n'y ont pas trouvé de lien entre la fréquence et l'épuisement (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003).

En ce qui a trait à l'intensité des émotions à exprimer avec la clientèle, Zapf (2002) mentionne que des émotions intenses sont exigeantes à réguler pour l'employé. En effet, Maslach (1978, cité dans Brotheridge et Grandey, 2002) rapporte qu'un employé qui ressent des émotions de faible intensité est moins susceptible de développer des symptômes d'épuisement professionnel que si elles sont très intenses. Par ailleurs, il est démontré que c'est la combinaison des caractéristiques émotionnelles « durée » et « intensité » qui est liée à l'épuisement professionnel et à une satisfaction au travail plus faible (Diefendorff et Gosserand, 2003).

Toutefois, Morris et Feldman (1997) n'ont pas pu confirmer l'hypothèse voulant que de longs échanges soient liés à l'épuisement professionnel. Pourtant, il est plus difficile pour les employés de gérer de longs échanges avec la clientèle puisque plus ceux-ci se prolongent, plus l'employé devient engagé dans la relation, ce qui lui procure des émotions plus intenses et plus exigeantes à réguler (Zapf, 2002). À ce sujet, une récente étude démontre que la durée des échanges entre l'employé et le client est positivement

liée à l'épuisement émotionnel, une des trois dimensions de l'épuisement professionnel (Kim, 2008). Cependant, la durée élevée des échanges engendre l'implication d'émotions plus intenses, ce qui favorise l'endossement du travail émotionnel (Morris et Feldman, 1997).

Enfin, Morris et Feldman (1996a) proposent que plus les échanges sont longs et engageant d'émotions, plus ceux-ci prédisposent les employés à l'épuisement professionnel. D'ailleurs, les employés doivent déployer plus d'efforts lorsque ses échanges avec la clientèle comportent une grande variété d'émotions et qu'ils sont de longue durée (Kim, 2008).

En outre, Cordes et Dougherty (1993) proposent que la durée des échanges, l'intensité et la variété aillent de pair avec l'épuisement professionnel. Pourtant, de manière générale, les quatre caractéristiques émotionnelles sont positivement associées au sentiment d'accomplissement personnel et négativement liées au sentiment de dépersonnalisation (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003). Par ailleurs, Sundi et ses collègues (2007) ont retrouvé un lien positif avec le sentiment de dépersonnalisation. En somme, les caractéristiques émotionnelles ont des effets différenciés, mais aussi contradictoires pour le bien-être psychologique des employés.

1.5.6 Effets des caractéristiques émotionnelles sur l'organisation

Tel que mentionné précédemment, les caractéristiques émotionnelles sont importantes pour l'organisation puisqu'elles conditionnent le travail émotionnel des employés (Morris et Feldman, 1996a). À ce sujet, Morris et Feldman (1996a, 1997) précisent que plus les employés doivent établir des relations avec la clientèle, plus l'organisation se doit d'exiger et de circonscrire un affichage émotionnel particulier. Il en est d'autant important, car plus l'employé perçoit ces caractéristiques émotionnelles (ou plus elles sont explicites), plus il régule ses émotions dans la direction souhaitée par l'organisation (Morris et Feldman, 1996a).

En somme, lorsque les quatre caractéristiques émotionnelles sont perçues et prises en compte par l'employé, elles influencent le travail émotionnel que celui-ci effectue. Or, afin de s'assurer que les employés opteront pour l'expression d'émotions favorisant la

relation avec le client, les organisations doivent imposer implicitement ou explicitement des règles d’affichage. La prochaine section détaille le concept de règles d’affichage.

1.6 Règles d’affichage (*Emotional display rules*)

“A key component of work performed by many workers has been the presentation of emotions that are specified and desired by their organization.”

Andrew J. Morris & Daniel C. Feldman (1996a)

Les règles d’affichage ont été abordées pour la première fois dans les écrits scientifiques en 1972 par Paul Ekman (cité dans Schaubroeck et Jones, 2000), celui-ci définit les règles d’affichage comme des normes d’entreprise qui prescrivent les émotions appropriées qui doivent être exprimées dans le cadre d’une situation précise. Ashforth et Humphrey (1993) précisent que ces normes sociales se manifestent à travers les attentes de la clientèle. De ce fait, les organisations peuvent raffiner leurs règles d’affichage afin qu’elles soient compatibles à ces attentes. Par le biais des règles d’affichage, les entreprises sont en mesure de dicter la façon d’interagir émotionnellement avec la clientèle (Ashforth et Humphrey, 1993; Gosserand et Diefendorff, 2005; Totterdell et Holman, 2003; Van Dijk et Brown, 2006). Hochschild (1983) mentionne que les règles d’affichage peuvent même ordonner précisément quelles émotions doivent être exprimées, à quel moment durant l’échange avec la clientèle ainsi que la façon dont elles doivent être exprimées. Par le fait même, les règles d’affichage orientent et contrôlent les employés durant leurs échanges avec la clientèle (Ashforth et Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Schaubroeck et Jones, 2000) puisqu’elles révèlent les attentes émotionnelles de l’organisation (Ashforth et Humphrey, 1993; Morris et Feldman, 1996a; Rafaeli et Sutton, 1989c). Ces règles énumèrent autant les émotions à exprimer que celles à censurer (Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Rafaeli, 1989b; Rafaeli et Sutton, 1990), et ce sans considérer les émotions réellement vécues par les employés (Diefendorff et Greguras, 2009). C’est à l’aide du travail émotionnel que les employés parviennent à respecter les règles d’affichage exigées par l’employeur et que l’organisation parvient à créer une impression particulière auprès de sa clientèle (Bailey, 1996). Toutefois, les employés doivent internaliser ces règles de conduite émotionnelles pour agir en concordance avec celles-ci. Nous proposons que plus elles sont internalisées, plus l’employé adopte une motivation autodéterminée à afficher les

émotions prescrites par l'organisation. Conséquemment, en affichant les émotions prônées par l'organisation, l'employé a une bonne performance de service.

1.6.1 Types de règles d'affichage

Avant de définir les règles d'affichage, il est important de reconnaître qu'il existe plusieurs types de règles et que celles-ci diffèrent d'un emploi à l'autre (Trougakos, Jackson et Beal, 2011). Les règles d'affichage émotionnelles sont présentes, à des niveaux différents, dans tous les emplois où il y a des échanges avec des clients, patients, membres ou autres (Brotheridge et Grandey, 2002). Mann (1999) révèle que 86 % des communications des employés sont contraintes par des expressions émotionnelles particulières. En soi, plus l'emploi requiert d'échanges avec la clientèle, plus l'employé sera sujet à devoir respecter des règles d'affichage (Schaubroeck et Jones, 2000; Sutton, 1991; Sutton et Rafaeli, 1988). Par ailleurs, la présence accrue de règles d'affichage encourage grandement les employés à faire le travail émotionnel (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). À cet effet, Schaubroeck et Jones (2000) rapportent que de plus en plus d'organisations exigent de leur employé un affichage émotionnel particulier. Conséquemment, les employés doivent veiller à ce qu'il n'y ait pas d'écart entre les émotions à exprimer et celles réellement exprimées (Diefendorff et Gosserand, 2003). Ainsi, dans cette section, les différentes règles d'affichage sont présentées, l'influence des règles spécifiques au domaine du service à la clientèle sur le choix de stratégie de régulation émotionnelle est aussi élaborée de même que les effets sur l'employé et sur la clientèle.

D'emblée, les règles d'affichage peuvent être explicites ou implicites. Des règles d'affichage explicites permettent de normaliser l'affichage émotionnel des employés, c'est-à-dire d'assurer l'uniformisation de l'affichage émotionnel des employés envers la clientèle (Ashforth et Humphrey, 1993; Fineman, 2003). Bien que plusieurs organisations ne prônent pas explicitement des règles d'affichage, ces règles existent de façon implicite dans les attentes des clients ou des gestionnaires (Ashforth et Humphrey, 1993). Dans les entreprises de service, les règles d'affichage sont habituellement explicites, puisqu'elles représentent une des caractéristiques particulières de l'emploi

(Brotheridge et Grandey, 2002; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Wharton et Erickson, 1993).

Selon Trougakos, Jackson et Beal (2011) et Zapf (2002), certains emplois nécessitent d'exprimer des émotions positives et de supprimer ses émotions négatives tels qu'un serveur de restaurant, tandis que d'autres emplois nécessitent d'être neutre en apparence, c'est-à-dire de supprimer toutes ses émotions, qu'elles soient positives ou négatives. Un psychologue clinicien illustre bien l'application de ce dernier type de règles. Finalement, certains emplois requièrent d'exprimer des émotions négatives et de supprimer ses émotions positives, notamment les policiers. Wharton et Erickson (1993) précisent que chaque type d'affichage émotionnel joue un rôle particulier. Devoir exprimer des émotions positives favorise la relation entre l'employé et le client alors que l'affichage d'émotion neutre permet « d'affirmer son autorité ou son statut auprès de l'autre » (Wharton et Erickson, 1993, traduction libre). Enfin, l'expression d'émotions négatives sert « à intimider ou à calmer l'autre personne » avec qui l'interaction a lieu (Wharton et Erickson, 1993, traduction libre). Ainsi, les règles d'affichage doivent être choisies avec prudence puisqu'elles reflètent différentes intentions de la part de l'organisation et de ses employés.

Comme il en a été question, ces règles sont habituellement perçues par les employés et par leurs superviseurs comme des exigences d'emploi auxquelles ils doivent se soumettre. Plus précisément, 89 % des employés, de différents milieux, rapportent devoir exprimer des émotions positives dans le cadre de leur emploi alors que 72 % indiquent devoir supprimer ses émotions négatives (Diefendorff, Richard et Croyle, 2006). Par ailleurs, Van Dijk et Brown (2006) relatent que plus les organisations démontrent de la rigidité et de la rigueur dans l'imposition des règles d'affichage, plus les employés ressentent de la pression à agir en concordance avec celles-ci. Aussi, si l'employé ne ressent pas naturellement les émotions prescrites par l'organisation, cette pression prend une proportion encore plus marquée (Grandey, 2000).

Bien que Van Dijk et Brown (2006) mentionnent que les règles d'affichage émotionnelles soient souvent vues comme une obligation organisationnelle, Austin, Dore et O'donovan (2008) soulèvent que la perception de devoir les respecter varie entre

les types d'emploi et d'organisation. Ces derniers auteurs rapportent également que les règles d'affichage ne sont pas comprises et appliquées de la même façon par tous les employés, et ce à l'intérieur d'une même entreprise. En effet, si les règles d'affichage sont implicites, la perception de celle-ci risque d'être différente d'un employé à l'autre. Par ailleurs, il revient aux superviseurs d'être les gardiens des règles d'affichage, c'est-à-dire qu'ils doivent s'assurer qu'elles soient respectées (Zapf, 2002). Aussi, à l'intérieur d'une même organisation les règles peuvent être différentes selon le type de relation. En effet, exprimer des émotions négatives, telles que de la colère, auprès de la clientèle est malséant, alors qu'avec son superviseur ou ses collègues, ce type d'émotion, bien qu'inconvenante, est moins critiquée (Grandey *et al.*, 2010).

Dans la présente recherche, seules les deux règles d'affichage qui priment dans le domaine du service à la clientèle seront prises en compte. Il s'agit de **devoir exprimer des émotions positives** et de **devoir supprimer ses émotions négatives** (Brotheridge et Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Rafaeli et Sutton, 1987; Schaubroeck et Jones, 2000). « Comme les milieux de travail deviennent plus compétitifs, les organisations ont tendance à s'appuyer sur les règles d'affichage pour assurer un service de haute qualité et leur succès organisationnel » (Cheung et Tang, 2007: 73, traduction libre). Cette dernière citation explique l'importance de promouvoir des règles d'affichage claires et précises. Ainsi, comme il en a été question, pour respecter ces règles d'affichages, les employés doivent faire le travail émotionnel (Bailey, 1996). Comme les règles d'affichage influencent le choix de stratégie de régulation des émotions adoptée par les employés, il est d'autant plus pertinent de s'attarder à ce lien et de le présenter de manière détaillée.

1.6.2 Influence des règles d'affichage

Hochschild (1983) indique que les règles d'affichage garantissent et maintiennent l'affichage de certaines émotions, par les employés, envers la clientèle. De ce fait, l'organisation s'assure que s'il y a contagion émotionnelle avec les clients, celle-ci sera positive (Trougakos, Jackson et Beal, 2011). Tel que mentionné, la présence de règles d'affichage favorise le travail émotionnel chez les employés, c'est-à-dire que ceux-ci sont plus susceptibles de réguler leurs émotions afin de les rendre cohérentes avec celles

prescrites (Brotheridge et Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff et Richard, 2003; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011; Gosserand et Diefendorff, 2005; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Peng, Wong et Che, 2010). Néanmoins, les employés doivent être engagés envers les règles d’affichage prônées par l’entreprise pour que le travail émotionnel soit accompli (Gosserand et Diefendorff, 2005).

Ainsi, pour parvenir à un affichage émotionnel correspondant aux exigences organisationnel, les employés utilisent les stratégies de régulation émotionnelle. Les liens unissant les deux règles d’affichage avec le choix de stratégie de régulation émotionnelle sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 1.4 Résumé des écrits scientifiques concernant les liens corrélacionnels unissant les règles d’affichage et le travail émotionnel

Études	Devoir exprimer des émotions positives	Devoir supprimer ses émotions négatives
Brotheridge et Grandey (2002) N = 238	S. (r=.21**) P. (r=.36**)	S. (r=.39**) P. (r=.25**)
Brotheridge et Lee (2002) N=236	S. (r=.25**)¹ P. (r=.43**)¹	
Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005) N=270	S. (r=-.01) P. (r=.17*) Nat. (r=.09)	S. (r=.29*) P. (r=.00) Nat. (r=-.13*)
Diefendorff, Grandey et Dahling (2011) N=929	S. (r=-.26**) P. (r=.03)	S. (r=-.33**) P. (r=.14**)
Grandey (2003b) N=131	S. (r=.06) P. (r=.23**)	Né
Kim (2008) N=197	S. (r=.09) P. (r=.45**)	S. (r=.24**) P. (r=.12)

¹ Dans cette étude, les deux règles d’affichage sont regroupées sous une seule variable. S. = Stratégie de surface, P.= Stratégie de profondeur, Nat.= Expression naturelle des émotions, Né = Non évalué, * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

En somme, le tableau précédent révèle que peu importe la règle d’affichage émotionnel imposé, le travail émotionnel y est lié. En fait, aucune stratégie n’est spécifiquement associée à l’une ou l’autre des règles, bien que la stratégie de profondeur soit plus souvent rapportée significativement avec la règle « devoir exprimer des émotions positives ». D’ailleurs, la présente étude souhaite révéler des liens précis entre le choix

de stratégie de régulation et la présence de chacune des règles d'affichages. Toutefois, les deux règles, soit devoir exprimer des émotions positives et devoir supprimer ses émotions négatives, sont souvent exigées simultanément. À cet effet, elles sont significativement liées entre elles (Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Kim, 2008). Cependant, Diefendorff, Grandey et Dahling (2011) rapportent que plus les règles sont perçues par l'employé, plus celui-ci utilise les stratégies de régulation pour assurer un affichage émotionnel concordant avec celui souhaité par l'organisation. Or, le maintien de ce type de règles n'est pas sans conséquence pour l'employé. La prochaine section est consacrée à la description de ces effets de même que ceux qui concernent la clientèle et l'organisation.

1.6.3 Effets des règles d'affichage sur l'employé

Plusieurs auteurs rapportent que devoir respecter les règles d'affichage est une composante stressante du travail (Brotheridge et Grandey, 2002; Côté et Morgan, 2002; Diefendorff et Richard, 2003; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Goldberg et Grandey, 2007; Grandey, 2003b; Hochschild, 1983). De manière générale, les règles d'affichage entraînent le sentiment de dissonance (Bakker et Heuven, 2006; Cheung et Tang, 2007). Ce sentiment se développe en raison du sentiment d'inauthenticité vécue par la personne lorsqu'elle ne ressent pas naturellement des émotions qui sont cohérentes avec les règles d'affichage (Simpson et Stroh, 2004). De plus, les règles d'affichage sont directement associées avec l'épuisement professionnel chez les employés de centres d'appels et chez des employés ayant un autre type d'emploi (Abraham, 1998; Bakker et Heuven, 2006; Brotheridge et Lee, 2003; Diefendorff, Grandey et Dahling, 2011; Diefendorff et Richard, 2003; Hochschild, 1983; Morris et Feldman, 1996a; Peng, Wong et Che, 2010; Wilk et Moynihan, 2005; Zapf et Holz, 2006).

En outre, Diefendorff et Gosserand (2003) proposent que la présence de règles d'affichage strictes entraîne une faible motivation intrinsèque. Ils justifient cette suggestion par le fait que l'employé se sent contraint d'agir d'une façon qui ne lui est pas nécessairement naturelle. Comme ces derniers auteurs n'ont fait qu'une proposition, il devient intéressant de voir comment se comportent réellement les employés lors de la

présence de règles d'affichage émotionnel explicites. D'ailleurs, Gosserand et Diefendorff (2005) mentionnent que le niveau d'engagement de la personne envers le respect des règles d'affichage émotionnel qui lui sont imposées influence son intérêt pour les respecter. Ces auteurs définissent l'engagement envers les règles d'affichage comme « l'intention qu'a une personne à mettre des efforts dans l'expression d'émotions prônées par l'organisation, afficher ses émotions à travers le temps et ne pas abandonner le respect des règles d'affichage même lors de conditions difficiles » (Gosserand et Diefendorff, 2005: 1257, traduction libre). Ainsi, plus les règles d'affichage sont endossées par l'employé de centre d'appels, plus celui-ci aura une motivation autodéterminée, le conduisant à adopter des stratégies de régulation adaptatives, telles que la stratégie de profondeur ou l'expression naturelle des émotions. En outre, selon Goldberg et Grandey (2007), les stratégies de régulation de profondeur et de surface n'agissent pas comme médiateur entre les règles d'affichage et le sentiment d'épuisement. Par ailleurs, cette même étude démontre l'absence d'un lien direct entre les règles d'affichages et le sentiment d'épuisement.

Cependant, les règles d'affichage entraînent aussi des effets positifs auprès des employés. Les employés qui respectent ces règles ont, notamment, un sentiment d'accomplissement au travail plus élevé (Zapf et Holz, 2006). De plus, l'employé a un sentiment d'efficacité professionnelle élevé lorsqu'il est soumis à des règles d'affichage (Kim, 2008). Le respect de règles d'affichage est également lié à une disponibilité accrue des ressources au travail, à la capacité des employés à développer des relations interpersonnelles ainsi qu'à l'obtention de récompenses intéressantes (Cheung et Tang, 2007).

Les règles d'affichage influencent aussi les attitudes au travail de l'employé. En effet, comme les règles d'affichage guident comment interagir avec les clients, les employés jugent plus positivement leur performance de service (Brotheridge et Grandey, 2002; Côté et Morgan, 2002; Diefendorff et Richard, 2003; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Grandey, 2003b). La présence de règles d'affichage est positivement liée avec la perception positive du service reçu par les clients ainsi qu'une attitude favorable de la clientèle envers l'organisation elle-même (Trougakos, Jackson et Beal, 2011). Bien que le lien entre la performance et les règles d'affichage soit équivoque, l'association entre

ces règles et la satisfaction au travail est clairement négative (Diefendorff et Gosserand, 2003; Diefendorff, Grandey et Dahling, 2011; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006). De plus, devoir supprimer ses émotions négatives est lié négativement au sentiment d'efficacité au travail, au soutien du superviseur et à l'ancienneté de l'employé (Wilk et Moynihan, 2005). En somme, tous les effets qu'engendrent les règles d'affichage démontrent l'importance de les choisir avec justesse, car bien qu'elle favorise une relation entre l'employé et le client correspondant aux attentes de l'organisation, elles peuvent nuire grandement au bien-être de l'employé et de l'organisation.

1.6.4 Effets des règles d'affichage sur la clientèle et pour l'organisation

Diefendorff, Grandey et Dahling (2011) démontrent que les règles d'affichage permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs plus facilement. En effet, « les organisations ont des règles d'affichage pour gouverner et diriger les comportements des employés afin qu'ils aient une bonne performance dans au travail, et ce, dans la manière désirée par celle-ci » (Van Dijk et Brown, 2006, traduction libre). Plus précisément, les règles d'affichage favorisent la bonne performance des employés (Diefendorff et Gosserand, 2003).

Bien que la présence de règles d'affichage soit aussi liée à la satisfaction des clients (Rafaeli et Sutton, 1987), rappelons qu'un employé authentique pendant ses échanges avec la clientèle est perçu comme étant plus amical (Grandey *et al.*, 2005). Pourtant les règles d'affichage encouragent le travail émotionnel, ce qui n'entraîne pas nécessairement l'authenticité chez l'employé. Celle-ci dépend de la stratégie de régulation qu'il utilise. Par ailleurs, même si l'employé est moins compétent dans son travail, s'il est authentique lors de ses échanges avec la clientèle, celle-ci sera satisfaite du service obtenu, simplement en raison de son authenticité (Grandey *et al.*, 2005)! Toutefois, cette même étude révèle que si l'employé n'est pas authentique, il doit vraiment être performant dans son travail pour que les clients soient satisfaits à un niveau équivalent.

Ainsi, comme il en a été question les règles d'affichage sont essentielles pour les organisations d'abord puisqu'elles fixent les attentes émotionnelles de l'entreprise, mais aussi puisqu'elles garantissent une performance de service de qualité avec la clientèle.

L'ensemble de la recension des écrits effectuée a permis de révéler que la performance de service est peu étudiée, bien que l'ensemble des centres d'appels l'évalue et la souhaite. À cet effet, le travail émotionnel constitue la tâche permettant aux organisations et aux employés de centre d'appels d'offrir un service amical et gentil. Certaines études démontrent des liens entre certaines stratégies et la performance. Toutefois, l'ensemble des résultats ne permet pas de tracer une ligne claire indiquant qu'une stratégie est à préconiser par rapport aux autres. Il est donc possible de croire qu'une ou plusieurs autres variables jouent un rôle dans le processus de régulation émotionnelle conduisant à une performance de service de qualité. À cet effet, la présente étude propose d'observer la place qu'occupe la motivation à réguler les émotions. À ce sujet, quelques écrits scientifiques révèlent que le choix des stratégies de régulation émotionnelle est lié à la forme de motivation adoptée par la personne (Cossette et Hess, 2012; Lépine et Cossette, 2010a), ce qui constitue une piste explicative. Comme il en a été question, une motivation qui tend vers l'autodétermination conduit à l'utilisation de stratégie plus adaptative, soit la stratégie de profondeur et l'expression naturelle des émotions. Or, majoritairement, ces études ont été effectuées auprès d'étudiants universitaires ou auprès d'employés d'organisations très similaires, donc ces résultats restent embryonnaires et ne peuvent être généralisés à la population de travailleurs. Les études antérieures rapportent que la motivation des employés est tributaire de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Aucune étude n'a encore évalué l'impact de ces besoins sur la motivation à réguler les émotions spécifiquement. Par contre, en transposant les résultats concernant la motivation générale, pour qu'un employé développe une motivation autodéterminée à faire le travail émotionnel, il doit percevoir que ces besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation soient assouvis. Aussi, les caractéristiques de l'emploi peuvent jouer un rôle dans la forme de motivation adoptée, bien qu'aucune étude n'ait mesuré ces liens. En fait, l'employé doit internaliser les caractéristiques émotionnelles et les règles d'affichage pour développer une motivation qui tend vers l'autodétermination. D'ailleurs, le prochain chapitre présente le cadre conceptuel qui a émergé suivant la recension des écrits scientifiques.

CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL

« Toute observation scientifique de la réalité s'appuie nécessairement sur certaines prénotions théoriques qui la rendent utile et efficace. »

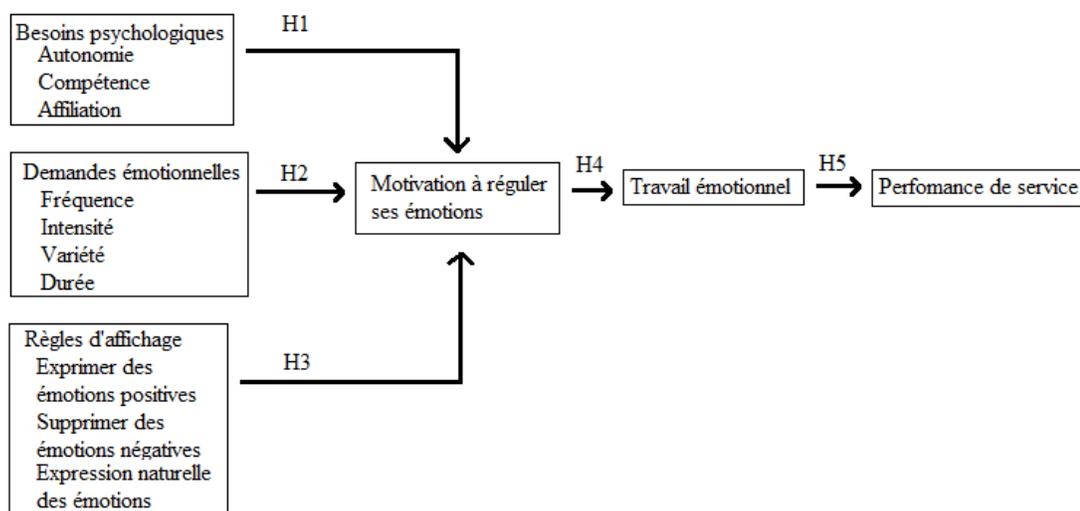
François Dépelteau, (2009: 134)

Dans ce deuxième chapitre, le cadre conceptuel de la recherche et les variables qui le composent sont exposés. De plus, un bref retour sur la question de recherche est effectué et enfin, les hypothèses de recherche qui en découlent sont détaillées.

2.1 Cadre conceptuel

La Théorie de l'autodétermination est au cœur des assises théoriques de cette recherche. Cette théorie permet de qualifier la motivation des employés à faire le travail émotionnel. En bref, cette théorie démontre que l'adoption d'une motivation qui tend vers l'autodétermination entraîne divers effets positifs autant pour l'employé que pour l'organisation. À ce sujet, rappelons que plus l'employé est autodéterminé, plus il adopte des stratégies favorisant la perception d'un service de qualité chez le client. En outre, le niveau de motivation de l'employé est influencé par trois antécédents : les besoins psychologiques, les caractéristiques émotionnelles et les règles d'affichage exigés par l'organisation. Les liens unissant les différentes variables sont rappelés dans les prochains paragraphes, la figure 2.1 illustre le modèle conceptuel qui guide la présente recherche.

Figure 2.1 Modélisation du cadre conceptuel



2.2 Description des variables du modèle

Le modèle présenté à la figure 2.1 contient six éléments importants : les besoins psychologiques fondamentaux, les caractéristiques émotionnelles, les règles d’affichage, la motivation à réguler ses émotions, le travail émotionnel et la performance de service. Chacune de ces variables est définie dans la prochaine section.

2.2.1 Performance de service

Bien que la performance de service regroupe six caractéristiques, selon Gronroos (1988), la présente étude se concentre sur l’aspect émotionnel de la performance de service en raison de l’importance qu’elle revêt auprès de la clientèle (Mattila, Grandey et Fisk, 2003). Plus précisément, une bonne performance de service, dans le cadre de cette étude, correspond au fait d’afficher des émotions qui sous-entendent, d’une part de la courtoisie, du respect, de la politesse, de la chaleur, d’avoir le sourire dans la voix, et d’autre part de masquer certaines émotions telles que la colère ou la frustration (Bailey et McCollough, 2000; Grandey, 2003b).

2.2.2 Travail émotionnel

Comme il en a été question au premier chapitre, il existe plusieurs stratégies de régulation émotionnelle. Néanmoins, dans la présente étude, seules les trois stratégies les plus fréquemment étudiées seront mesurées. Ainsi, la première stratégie à l’étude est la stratégie de profondeur, qui correspond à s’efforcer à ressentir les émotions qui doivent être exprimées selon les exigences de l’organisation ou de l’employeur (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Grandey, 2000, 2003b; Hochschild, 1983; Mann, 1997). La seconde stratégie à l’étude est celle de surface. Cette stratégie vise à modifier seulement l’aspect observable des émotions afin d’afficher les émotions désirées, sans toutefois les ressentir (Chu, 2002; Grandey, 2000, 2003b; Gross, 1998b; Gross et John, 2003; Hochschild, 1983). La troisième stratégie réfère à l’expression naturelle des émotions. L’employé a recours à cette stratégie lorsque les émotions qu’il ressent naturellement correspondent exactement à celles à exprimer selon l’organisation ou l’employeur (Rafaeli et Sutton, 1987; Zapf, 2002).

2.2.3 Motivation à réguler ses émotions au travail

Selon la Théorie de l'autodétermination, il existe six formes de motivation (voir la figure 1.2). Ils se situent sur un continuum allant de la motivation non autodéterminée à une motivation entièrement autodéterminée. Plus précisément, le type de motivation le plus autodéterminée est la motivation intrinsèque. Lorsque ce type de motivation est adopté, la personne effectue le comportement en raison de l'intérêt, du plaisir, de la passion qu'elle y voue ou de la satisfaction personnelle qu'elle en retire (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Moller, Ryan et Deci, 2006; Stone, Deci et Ryan, 2009). Plus ou moins autodéterminée, il y a les quatre formes de motivation extrinsèque. La motivation intégrée réfère au type de motivation extrinsèque le plus autodéterminé (Deci et Ryan, 2002). En fait, la personne fait le comportement, car elle le juge important, qu'il soit agréable ou non à accomplir (Deci et Ryan, 2000, 2002, 1985a; Gagné et Deci, 2005). Tandis qu'une personne qui adopte une motivation identifiée effectue le comportement, puisqu'il est cohérent avec ses propres objectifs, mais surtout étant donné qu'elle comprend la nécessité d'agir ainsi (Deci et Ryan, 2002). La motivation introjectée engendre un début d'internalisation du comportement. Plus simplement, l'employé fait le comportement afin d'échapper aux sentiments de honte ou d'anxiété qui peuvent surgir s'il ne le faisait pas (Deci et Ryan, 2002, 2008a; Moller, Ryan et Deci, 2006; Ryan et Deci, 2000b; Stone, Deci et Ryan, 2009) ou pour démontrer ses capacités (Deci et Ryan, 2000). Lorsque la motivation externe est adoptée, les comportements sont effectués afin d'éviter une punition ou dans le but d'obtenir une récompense (Deci et Ryan, 2002; Moller, Ryan et Deci, 2006). C'est donc le niveau de motivation extrinsèque le moins autodéterminée. Enfin, il y a l'absence complète de motivation, c'est-à-dire l'amotivation. La motivation d'une personne est de ce type lorsque ses comportements sont accomplis machinalement, sans motif réel ni réflexion de sa part (Deci et Ryan, 2000, 2008a; Ryan et Deci, 2000b).

Par ailleurs, il est possible de regrouper certaines formes de motivation sous deux catégories : motivation autonome et motivation contrôlée. La première catégorie inclut la motivation identifiée et celle intégrée. Ce groupement implique que l'individu agit par choix et intérêt, car il est libre de faire le comportement (Deci et Ryan, 2002; Gagné et Deci, 2005), alors que la seconde catégorie rassemble la motivation introjectée et celle

externe. Cette catégorie englobe des comportements effectués en raison de pressions ou de contraintes ressenties, qu'elles soient réelles ou perçues (Deci et Ryan, 2008b; Gagné et Deci, 2005; Moller, Ryan et Deci, 2006).

2.2.4 Besoins psychologiques fondamentaux

Selon la Théorie de l'autodétermination, il existe trois besoins innés et universels (Deci et Ryan, 2000; Deci *et al.*, 2001; Gagné et Forest, 2009; Laguardia et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2000a; Stone, Deci et Ryan, 2009; Van Den Broeck *et al.*, 2010). Le besoin d'autonomie correspond au désir profond d'agir par volonté personnelle, d'être libre de faire ses choix ainsi que d'être autodéterminé (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000, 2002, 2008b). Ensuite, le besoin de compétence réfère au sentiment d'efficacité de la personne lorsqu'elle utilise ses capacités et compétences de même que lorsqu'elle intervient activement dans son environnement (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000; Laguardia et Ryan, 2000). Puis, le besoin d'affiliation regroupe le sentiment d'être d'aimé et d'être considéré par les autres, mais aussi d'être capable d'aimer et de prendre soin d'autres personnes (Deci et Ryan, 2000, 2002). En simple, il s'agit de faire partie intégrante d'un groupe social (Deci et Ryan, 2000; Rafaeli, 1989a; Ryan et Deci, 2000a).

2.2.5 Caractéristiques émotionnelles

Tel que mentionné dans le premier chapitre, il existe quatre types de caractéristiques émotionnelles. Bien que ce soit Morris et Feldman (1996a) qui ont été les premiers à présenter ces dimensions, Brotheridge et Lee (2003) ont été ceux qui les ont opérationnalisées. Selon Morris et Feldman (1996a), les quatre dimensions sont 1-la fréquence, 2-l'intensité, 3-la variété que des émotions doivent être démontrées avec la clientèle et 4-la durée des échanges avec celle-ci. Plus précisément, la « fréquence » est définie comme le nombre d'émotions à exprimer avec la clientèle (Brotheridge et Lee, 2003). Morris et Feldman (1996a) définissent « l'intensité » comme la force des émotions ressenties et à exprimer avec les clients alors que la « variété » renvoie aux différentes émotions que l'employé doit démontrer pendant ses échanges avec la clientèle. De plus, la « durée » est définie comme étant la longueur temporelle moyenne des interactions entre l'employé et la clientèle (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). Comme Brotheridge et Lee (2003) le proposent, les définitions utilisées dans cette étude

seront celles de Morris et Feldman (1996a) pour l'intensité, la variété et la fréquence, mais pour la dimension de durée ce sera celle de Morris et Feldman (1996a).

2.2.6 Règles d'affichage

Dans le cadre d'emplois dans le domaine du service à la clientèle, les employés doivent habituellement exprimer des émotions positives et supprimer ses émotions négatives (Brotheridge et Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Rafaeli et Sutton, 1987; Schaubroeck et Jones, 2000). De ce fait, il s'agit des deux règles d'affichage qui sont à l'étude.

2.3 Retour sur la question de recherche

Comme il en a été question au chapitre précédent, la qualité de la performance de service est essentielle à la pérennité des organisations évoluant dans le domaine du service à la clientèle. Bien que le succès d'une performance de service à la clientèle repose sur de nombreux critères (Gronroos, 1988), l'expression d'émotions positives et amicales occupe une place prépondérante pour la clientèle (Diefendorff et Richard, 2003; Mattila, Grandey et Fisk, 2003; Tsai et Huang, 2002). En effet, l'expression d'émotions chaleureuses et amicales (Bettencourt, Gwinner et Meuter, 2001; Pugh, 2001; Sutton et Rafaeli, 1988) améliore grandement la perception de la qualité de service (Mattila, Grandey et Fisk, 2003). Ainsi, la gestion des émotions est indispensable pour assurer une performance de service réussie (Mann, 1999).

Pour afficher les émotions appropriées à l'emploi, soit d'être en apparence sincère, enthousiaste, chaleureux, convivial et courtois (Grandey, 2003b), les employés doivent faire le travail émotionnel, c'est-à-dire réguler leurs émotions (Hochschild, 1983; Morris et Feldman, 1996a, 1997). Pour ce faire, ces personnes peuvent faire l'usage de différentes stratégies de régulation émotionnelle (Diefendorff, Richard et Yang, 2008; Grandey, 2000; Gross, 1998a; Richards et Gross, 2000). L'employé peut moduler ses émotions en changeant sa perception de l'évènement ou en changeant sa réaction émotionnelle face à l'évènement. De ces faits, deux catégories de stratégies de régulation sont répertoriées : celles centrées sur les antécédents et celles centrées sur la réponse émotionnelle (Grandey, 2000; Gross, 1998b; Gross et John, 2003). De ces catégories, trois stratégies ont davantage été investiguées : la stratégie de profondeur,

celles de surface et l'expression naturelle des émotions (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003; Diefendorff et Gosserand, 2003; Zapf, 2002). Par ailleurs, l'utilisation de stratégies engendre des effets plus ou moins bénéfiques pour l'employé et l'organisation (Bono et Vey, 2005; Hülsheger et Schewe, 2011). Plus précisément, la stratégie de surface est moins avantageuse (Brotheridge et Grandey, 2002; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011; Judge, Fluegge Woolf et Hurst, 2009; Van Dijk et Brown, 2006), contrairement aux effets répertoriés de la stratégie de profondeur (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003; Chau *et al.*, 2009; Hülsheger et Schewe, 2011) ou de l'expression naturelle des émotions (Glomb, Kammeyer-Mueller et Rotundo, 2004; Zapf et Holz, 2006). En effet, comme la stratégie de surface est moins authentique que les deux autres, la clientèle est moins satisfaite du service reçu, puisqu'elle réagit négativement à l'inauthenticité (Grandey, 2003b) et qu'en plus, elle préfère être servie de manière authentique (Grandey *et al.*, 2005; Hennig-Thurau *et al.*, 2006). D'ailleurs, la perception de la performance de service par la clientèle est nettement plus positive lorsque l'employé est sincère (Tidd et Lockard, 1978). Ainsi, il est attendu que la stratégie de profondeur et l'expression naturelle des émotions engendrent une performance de service d'une plus grande qualité alors que la stratégie de surface entraîne une performance d'une faible qualité.

Or, le choix de stratégie de régulation émotionnelle est influencé par la motivation de l'employé (Cossette et Hess, 2010, 2012; Lépine et Cossette, 2010a). En se basant sur la Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985a), la qualité de la motivation de l'employé favorise l'usage de certaines stratégies au détriment des autres. En effet, plus l'employé est autodéterminé, plus il aura tendance à utiliser des stratégies adaptatives, soit la stratégie de profondeur ou l'expression naturelle des émotions (Cossette et Hess, 2010). En fait, le travail émotionnel est un acte motivé (Rubin *et al.*, 2005) de ce fait, plus l'employé endosse l'affichage émotionnel prôné par l'organisation, plus celui-ci aura une motivation autodéterminée. Ce type de motivation est associé aux stratégies de régulation plus adaptative en raison que l'employé comprend et s'approprie l'importance d'afficher les émotions exigées par son organisation. En somme, pour que l'employé utilise la stratégie de profondeur ou l'expression naturelle des émotions, il est attendu qu'il adopte une motivation autodéterminée à exprimer des émotions positives et à

supprimer des émotions négatives. Tout comme Lépine et Cossette (2010a) le démontrent, il est proposé que la motivation non autodéterminée conduise à l'utilisation de la stratégie de surface alors que la motivation autodéterminée réduise son utilisation.

En outre, le niveau de motivation de la personne est tributaire de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. En effet, plus les besoins d'autonomie, de compétences et d'affiliation sont satisfaits, plus la personne adopte une motivation autodéterminée (Deci *et al.*, 1994; Gagné et Deci, 2005; Ryan et Deci, 2000a; Stone, Deci et Ryan, 2009). Plus spécifiquement, lorsque la personne se sent autonome (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000), elle adopte davantage une motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 1987, 1985a; Gagné *et al.*, 2010; Sheldon et Filak, 2008). Dans le même ordre d'idées, lorsqu'un fort sentiment de compétence est ressenti par la personne (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000), elle adopte aussi une motivation plus autodéterminée (Deci et Ryan, 2002, 1985a; Gagné *et al.*, 2010; Ryan et Deci, 2000b). Enfin, pour qu'une personne ait une motivation autodéterminée (Gagné *et al.*, 2010; Sheldon et Filak, 2008), elle doit avoir tissé des liens solides et satisfaisants avec des personnes significatives (Baumeister et Leary, 1995; Stone, Deci et Ryan, 2009). Ainsi, lorsque les trois besoins sont satisfaits, il est attendu que l'employé adoptera une forme de motivation autodéterminée.

D'autres facteurs semblent influencer le choix de stratégie de régulation émotionnelle. En effet, les caractéristiques émotionnelles et les règles d'affichage guident les employés dans l'expression de leurs émotions lors d'interaction avec la clientèle. Globalement, le travail émotionnel est conditionné par les caractéristiques émotionnelles perçues par l'employé. Trois des quatre dimensions (fréquence, intensité et variété) sont liées positivement aux stratégies de profondeur et de surface (Brotheridge et Lee, 2003; Morris et Feldman, 1996a). Cependant, la durée des interactions n'est associée qu'à la stratégie de profondeur (Brotheridge et Lee, 2002). En somme, la présence des caractéristiques émotionnelles engendre la régulation émotionnelle chez les employés et ce, peu importe la stratégie utilisée. En outre, l'employé doit internaliser les caractéristiques émotionnelles au préalable pour qu'elles soient ensuite respectées par celui-ci. Plus simplement, dans leur recension d'écrits, Gagné et Forest (2009) mentionnent que plus l'employé endosse le comportement à faire, plus il agit de manière

à être conforme à celles-ci. De ce fait, il est possible de croire qu'un employé qui intériorise les caractéristiques émotionnelles sera plus enclin à agir en concordance avec celles-ci. Par ailleurs, le niveau d'endossement est intimement lié au niveau motivationnel de la personne (Deci et Ryan, 1991). Il est démontré qu'une internalisation complète du comportement est associée à la motivation autonome, alors qu'une internalisation partielle est liée aux motivations extrinsèques (Gagné et Forest, 2009). Donc, si l'employé endosse les caractéristiques émotionnelles, il est attendu qu'il adopte une motivation autodéterminée.

Les règles d'affichage permettent aux organisations de dicter leurs attentes concernant l'affichage émotionnel de leurs employés (Ashforth et Humphrey, 1993; Gosserand et Diefendorff, 2005; Totterdell et Holman, 2003). Ces règles précisent quelles émotions doivent être exprimées, à quel moment durant l'échange avec la clientèle, ainsi que la façon dont elles doivent être exprimées (Hochschild, 1983). Généralement, en ce qui concerne les emplois dans le domaine du service à la clientèle, l'affichage d'émotions positives et la suppression d'émotions négatives doivent habituellement être respectés (Brotheridge et Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff, Richard et Croyle, 2006; Rafaeli et Sutton, 1987; Schaubroeck et Jones, 2000). Pour assurer un affichage émotionnel concordant avec les règles d'affichage imposées par leur organisation, les employés régulent leurs émotions (Brotheridge et Lee, 2002; Diefendorff, Grandey et Dahling, 2011). Plus exactement, « devoir exprimer des émotions positives » est associé à l'usage de la stratégie de profondeur (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Grandey, 2003b; Kim, 2008) et à celle de surface (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003). « Devoir supprimer ses émotions négatives » est surtout lié à la stratégie de surface (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Kim, 2008), mais parfois à la stratégie de profondeur (Brotheridge et Grandey, 2002). Toutefois, l'employé doit percevoir les règles d'affichage que prône son organisation (Diefendorff, Grandey et Dahling, 2011). Par ailleurs, comme pour les caractéristiques émotionnelles, le niveau d'internalisation des règles d'affichage teinte la qualité de la motivation. Or, Diefendorff et Gosserand (2003) proposent que des règles d'affichage strictes entraînent une motivation moins autodéterminée chez l'employé. Elles font en sorte que l'employé se sent contraint à agir d'une certaine façon qui ne lui

est pas nécessairement naturelle. Ainsi, l'internalisation des règles d'affichage émotionnelle devrait engendrer l'adoption d'une motivation autodéterminée.

Dans ce contexte, il est possible de se questionner sur les antécédents menant à une performance de service de qualité. C'est dans cette optique que s'est élaborée la question de recherche de la présente étude: comment les caractéristiques émotionnelles et les besoins psychologiques influencent-ils la motivation des employés à faire le travail émotionnel sur la performance de service en centre d'appels? Pour répondre à cette question, sept hypothèses ont été composées.

2.4 Hypothèses de recherche

Comme il en a été question précédemment, un lien entre la performance de service de qualité et le travail émotionnel accompli par les employés est proposé. Comme la stratégie de surface engendre de l'inauthenticité chez les employés, ce qui est perçu comme désagréable par les clients, il est attendu que cette stratégie nuise à la performance de service. Par ailleurs, comme la stratégie de profondeur et l'expression naturelle des émotions sont associées à plus d'authenticité de la part de l'employé, la performance de service devrait y être positivement liée. À ce sujet, l'hypothèse suivante est émise :

H1: La stratégie de surface (a) est négativement liée au sourire dans la voix (*affective delivery*) alors que la stratégie de profondeur (b) et l'expression naturelle des émotions (c) y sont positivement associées tandis que les liens sont inverses avec la rupture émotionnelle (*breaking character*). Plus précisément, la stratégie de surface (d) est positivement liée à la rupture émotionnelle alors que la stratégie de profondeur (e) et l'expression naturelle des émotions (f) y sont négativement associées.

Par ailleurs, les personnes moins autodéterminées vont réguler leurs émotions simplement pour satisfaire les caractéristiques de l'organisation, c'est-à-dire de faire la régulation émotionnelle de « mauvaise foi » (Rafaeli et Sutton, 1987). À cet effet, il est prévu que ce type de personne, ayant une motivation contrôlée, adopte davantage la stratégie de surface. Aussi, certaines personnes font de la régulation de « bonne foi » (Rafaeli et Sutton, 1987) puisqu'elles internalisent la tâche consistant à faire le travail émotionnel (Ashforth et Humphrey, 1993). Du fait qu'elle internalise le travail

émotionnel, elle devrait adopter une forme de motivation plus autodéterminée. Ainsi, nous proposons l'hypothèse suivante :

H2: la motivation autodéterminée à réguler ses émotions est négativement liée à la stratégie de surface (a), mais positivement liée à la stratégie de profondeur (b) et l'expression naturelle des émotions (c).

En outre, la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux favorise le développement de la motivation qui tend vers l'autodétermination. De ce fait, l'hypothèse suivante est proposée :

H3: la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, soit l'autonomie (a), la compétence (b) et l'affiliation (c), est positivement liée à la motivation autodéterminée à réguler ses émotions et négativement liée à la motivation non autodéterminée.

Tel que mentionné précédemment, la présence de caractéristiques émotionnelles entraîne l'usage de différentes stratégies de régulation. Or, pour que le travail émotionnel soit accompli, l'employé doit internaliser la tâche, c'est-à-dire qu'il doit endosser les exigences de l'organisation pour faire une régulation émotionnelle qui est concordante aux caractéristiques. Il est donc possible de croire que les caractéristiques émotionnelles soient associées au type de motivation de l'employé de service à la clientèle. Ainsi, nous avançons l'hypothèse qui suit :

H4: les caractéristiques émotionnelles, soit la fréquence (a), l'intensité (b), la variété (c) et la durée (d) sont positivement liées à la motivation autodéterminée à réguler ses émotions.

De plus, la présence de règles d'affichage dicte aux employés comment ils doivent interagir avec la clientèle. Ainsi, ils doivent faire preuve d'un certain niveau de motivation pour agir dans le respect des règles imposées par l'organisation. Donc, nous émettons l'hypothèse ci-dessous :

H5: les règles d'affichage, soit l'expression d'émotions positives (a) et la suppression d'émotions négatives (b), sont liées à la motivation autodéterminée à réguler ses émotions.

Une fois que ces liens seront vérifiés, nous tenterons de démontrer la présence d'un lien de médiation entre la motivation à faire le travail émotionnel et la performance de service, par l'entremise des stratégies de régulation émotionnelle. Plus précisément, nous proposons que :

H6 : Les stratégies a) de profondeur, b) de surface et c) l'expression naturelle des émotions jouent un rôle de médiation entre les formes de motivation à réguler les émotions et les deux dimensions de la performance de service.

Enfin, nous pensons que la motivation joue un rôle de médiateur dans la relation entre les antécédents, c'est-à-dire les trois besoins psychologiques fondamentaux, les caractéristiques émotionnelles et les règles d'affichage, et le travail émotionnel est aussi prévu. Ainsi, l'hypothèse suivante est émise :

H7 : a) La motivation à exprimer les émotions positives et b) la motivation à supprimer les émotions négatives exercent un effet de médiation entre les trois besoins psychologiques fondamentaux et le travail émotionnel (stratégie de profondeur, stratégie de surface et l'expression naturelle des émotions), entre les caractéristiques émotionnelles et le travail émotionnel et entre les règles d'affichage et le travail émotionnel.

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

« Une démarche est une manière de progresser vers un but. »

Raymond Quivy & Luc Van Campenhoudt (2006: 15)

Le présent chapitre se concentre sur le processus utilisé pour répondre à la question de recherche. D'abord, le cadre général de la recherche est présenté suivi du devis et de terrain de recherche. La méthode ainsi que le choix des outils de collecte de données sont également détaillés afin de justifier leur utilisation. Ensuite, les instruments de collectes de données sont explicités. Enfin, les techniques d'analyse statistique des données sont également abordées.

3.1 Cadre général de la recherche

Premièrement, rappelons que l'objectif du présent mémoire est de vérifier si les caractéristiques émotionnelles, les règles d'affichage et les besoins psychologiques influencent la performance de service par l'intermédiaire du type de motivation adopté par l'employé à faire le travail émotionnel. Bien qu'elle cible certaines variables permettant d'expliquer la performance de service de l'employé, cette étude s'inscrit dans un projet de recherche beaucoup plus vaste. En effet, le programme de recherche, d'où le présent mémoire est tiré, vise à identifier, de manière exhaustive, les facteurs individuels et organisationnels qui influencent trois résultats en ressources humaines : la performance de service, le roulement de personnel et la santé psychologique des employés.

3.2 Devis de recherche

En raison de l'étendue des connaissances relevées dans les écrits, le devis quantitatif apparaît comme le plus pertinent. En concordance avec ce devis, l'utilisation de questionnaires a été retenue afin de répondre à la question de recherche. En plus, cette méthode permet de rejoindre un nombre élevé de répondants rapidement en plus d'être peu dispendieuse (Côté et Filion, 2006). Par ailleurs, ce type d'outil encourage les participants à répondre honnêtement, car les réponses sont anonymes (Fortin, 1996). Toutefois, le questionnaire autoadministré est reconnu pour engendrer une validité de mesure plus faible (Mace et Pétry, 2000). Par ailleurs, de nombreux chercheurs

rapportent que l'utilisation d'un seul outil de mesure engendre de la variance commune (par exemple: Diefendorff, Grandey et Dahling, 2011; Liu, Perrewé et Hochwarter, 2004; Morgeson et Humphrey, 2006; Trougakos, Jackson et Beal, 2011; Wegge, Van et Bernstorff, 2010). Pour contrer cet effet, la présente étude fait l'utilisation de deux temps de mesure.

En plus des questionnaires, des entrevues semi-directives ont aussi été conduites auprès de quelques employés en guise de prétest permettant d'optimiser les résultats. Selon Tashakkori et Creswell (2007), l'entrevue semi-directive offre plusieurs avantages, d'une part elle donne l'opportunité aux répondants d'expliquer leur point de vue de manière détaillée. D'autre part, elle offre une grande liberté pour le chercheur au sens où il n'est pas contraint à suivre strictement un guide d'entrevue. Si nécessaire, il peut donc reformuler ou préciser certains points (Poupart *et al.*, 1997; Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Ce type d'entrevue favorise également une compréhension plus exhaustive du contexte organisationnel dans lequel les participants de l'étude évoluent. Le chercheur est en mesure d'amener les participants à s'exprimer sur les différents thèmes à l'étude, si de lui-même il ne les aborde pas (Ghiglione et Matalon, 1998). Aussi, l'entrevue semi-directive permet la reformulation des questions, contrairement à l'entrevue structurée (Michelat, 1975). Ainsi, si le participant n'a pas bien saisi le sens de la question, le chercheur peut formuler la question dans d'autres termes afin d'obtenir l'information attendue. Cependant, cette méthode comporte deux désavantages : elle est dispendieuse (en temps et en argent) et il est difficile d'obtenir un niveau de standardisation entre les différentes entrevues (Côté et Filion, 2006) en raison de la liberté dont dispose le chercheur et les participants. Pour contrer ce dernier inconvénient, tous les entretiens ont respecté la même procédure, c'est-à-dire que les questions ont été posées et reformulées de la même façon pour tous les participants et les entrevues ont toutes été conduites par le même intervieweur.

3.2.1 Terrain de recherche et participants

Les participants de l'étude sont des employés de deux centres d'appels du domaine financier de la région montréalaise. Chacun des centres d'appels a été sollicité par l'entremise de contact dont l'équipe de recherche disposait. De ce fait, chacun d'eux a

d'abord été abordé par courriel, à l'aide d'un document de présentation, puis par téléphone afin de répondre à quelques questionnements. Habituellement, une rencontre informative avec les dirigeants avait lieu avant d'obtenir l'accord officiel de l'organisation pour effectuer l'étude. Bien que deux centres d'appels aient participé à l'étude, les données seront considérées comme un seul ensemble. Nous agirons ainsi étant donné que les deux entreprises ne diffèrent pas quant aux variables à l'étude sauf en ce qui a trait au niveau de la satisfaction du besoin d'autonomie qui avantage l'entreprise 2 et de la satisfaction du besoin de compétences qui prédomine dans l'entreprise 1.

3.2.2 Procédures de collecte de données

Entrevues

Comme il en a été question, des entrevues ont été menées au début de l'étude, dans chaque centre d'appels afin d'évaluer la pertinence des questionnaires. Plus précisément, ces entretiens individuels ont permis de garantir la compréhension des questionnaires, de mieux comprendre le milieu dans lequel évoluent les participants et aussi de s'assurer que chaque variable à l'étude est utile dans le contexte des organisations étudiées (Côté et Filion, 2006). Comme en fait foi le guide d'entrevue, présenté à l'annexe 1, ces entrevues ont permis aux chercheurs d'obtenir des informations supplémentaires pouvant expliquer les résultats obtenus par les questionnaires. C'est volontairement que les participants ont accepté de faire une entrevue de 30 minutes. D'ailleurs, chacun d'eux a signé un formulaire de consentement de participation à l'entrevue avant de débiter (voir annexe 2). Le tableau 3.1 présente les caractéristiques des employés des deux entreprises ayant participé aux entrevues.

Tableau 3.1 Informations sur les participants aux entrevues

Terrain de recherche	Nombre d'entrevues	Genre	Ancienneté moyenne (en mois)
1	17	Homme : 6 Femme : 11	30.11 (É.T.= 23.69)
2	3	Homme : 2 Femme : 1	28 (É.T.= 15.53)
Total	20	Homme : 8 Femme : 12	29.8 (É.T.= 22.58)

Questionnaires

Tous les employés des deux centres d'appels ont accepté de participer à l'étude, le tableau 3.2 présente les données sociodémographiques de ceux-ci. Les employés ont formellement été informés de l'indépendance de l'étude par rapport à leur employeur, de même que des objectifs de celle-ci. En outre, des renseignements sur l'utilisation et la publication des informations obtenues par les questionnaires ont également été donnés. Pour minimiser les inquiétudes concernant la confidentialité des résultats et l'anonymat des participants (incluant les superviseurs), les participants ont été informés que seule l'équipe de recherche pourrait consulter les résultats bruts et associer leurs noms avec le code qu'ils se sont vu attribuer (Bickman et Rog, 2009; Côté et Filion, 2006). Par ailleurs, les répondants ont tous signé un consentement de participation à l'étude avant de répondre à chaque questionnaire. Les deux formulaires de consentement des employés sont présentés à l'annexe 3 et celui des superviseurs est en annexe 4. Ainsi, les participants ont consenti de manière libre et éclairée à répondre aux questionnaires (Côté et Filion, 2006).

En outre, en vue de diminuer le possible effet de désirabilité sociale, les chercheurs ont suivi les conditions proposées par Bickman et Rog (2009) : démontrer aux participants que leurs réponses sont confidentielles et que l'honnêteté de leurs réponses est essentielle au succès de l'étude. L'auto-administration des questionnaires a aussi été préconisée en vue de diminuer cet effet. Par ailleurs, l'objectif de l'étude a été présenté de façon à ce que les participants y voient aussi un intérêt personnel.

En groupe de deux à six personnes, ils ont été libérés de leurs tâches habituelles, pendant quarante-cinq minutes, afin de répondre volontairement au premier questionnaire qui évalue la motivation à réguler les émotions, les besoins psychologiques fondamentaux, les caractéristiques émotionnelles et les règles d'affichage (voir l'annexe 5). Approximativement deux semaines plus tard, tous les employés ont été libérés pour une autre période de quatre-cinq minutes afin de répondre au second questionnaire qui mesurait le travail émotionnel (voir l'annexe 6). Avec l'accord des employeurs, les employés ont rempli les deux questionnaires dans une salle de conférence au sein même de leur organisation. Enfin, les superviseurs immédiats des employés ont rempli un court

questionnaire afin d'évaluer leur perception de la performance de service de chaque participant (voir l'annexe 7). L'ensemble des procédures a eu lieu entre avril 2011 et janvier 2012.

Tableau 3.2 Caractéristiques de l'échantillon de recherche

Information	Nombre
Nombre de participants	133
Genre	Homme : 64 Femme : 65 Information manquante : 4
Âge moyen	28.98 ans (<i>E.T.</i> :7.60)
Ancienneté moyenne	25.88 mois (<i>E.T.</i> = 24.54).
Dernier diplôme obtenu	Secondaire : 22 Diplôme d'études professionnelles : 18 Attestation d'études collégiales : 10 Diplôme d'études collégiales : 35 Baccalauréat : 33 Maîtrise : 4 Certificat universitaire : 8 Information manquante : 3
Est aux études	Non : 97 Oui : 32 Information manquante : 4
Origine ethnique	Caucasien : 91 Autre : 36 Information manquante : 6
Langue maternelle	Français unilingue : 86 Autres : 43 Information manquante : 4

En résumé, la présente étude s'est déroulée en trois étapes : 1-des entrevues avec quelques employés des différents centres d'appels, 2-l'ensemble des employés ont été invité à répondre à deux questionnaires et 3-les superviseurs ont évalué la performance de service de chacun de leurs employés

3.3 Instruments de mesure

Performance de service

Comme l'évaluation de la performance de service vise à évaluer à quel point l'employé affiche des émotions qui semblent être authentiques ou s'il exprime les émotions exigées par l'entreprise (Ashforth et Humphrey, 1993; Grandey, 2003a), ce type d'évaluation est généralement accompli par d'autres (collègues, supérieur immédiat ou clients) au lieu de l'employé lui-même. Ainsi, en vue d'évaluer la performance de service, soit la capacité

de la personne à maintenir un affichage émotionnel correspondant aux attentes organisationnelles, six énoncés ont été soumis à une source indépendante d'information, soit les superviseurs immédiats des employés de centres d'appels (voir le tableau 3.3 pour des exemples). Ces énoncés permettent d'évaluer les deux composantes d'une bonne performance de service, soit le sourire dans la voix (*affective delivery*) et la rupture émotionnelle (*breaking character*). Ainsi, tout comme dans l'étude de Grandey (2003b), chaque composante de la performance de service est mesurée avec trois énoncés (α du sourire dans la voix = .93 et α de la rupture émotionnelle = .81). Originellement ces énoncés proviennent de l'étude de McLellan, Schmit, Amundson et Blake (1998, cité dans Grandey, 2003b) de même que de celle de Bailey et Mccollough (2000). Chaque énoncé de cette mesure est évalué sur une échelle de Likert à cinq points où le chiffre 1 fait référence à « jamais » et 5 à « toujours ».

Tableau 3.3 Exemples d'indicateurs de mesure de la performance de service

Dimensions	Exemples d'énoncés
Sourire dans la voix	L'employé démontre de la gentillesse et de la chaleur à la plupart des clients.
	L'employé maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les membres.
Rupture émotionnelle	L'employé révèle ses véritables sentiments aux clients lorsqu'il/elle est contrarié(e) ou en colère
	En cas de mauvaise humeur, l'employé a du mal à cacher ses sentiments aux clients.

Travail émotionnel

Plusieurs échelles de mesure ont pu être dénombrées dans les écrits scientifiques. Nous en avons évalué plusieurs avant de choisir l'outil le plus approprié pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, l'ensemble des possibilités est explicité et discuté ci-après avant de présenter l'échelle sélectionnée.

Une première possibilité qui s'offre consiste en l'*Emotional Labour Inventory* (Mann, 1999). Cette échelle est composée de dix-sept énoncés, qui se répondent sur une échelle de Likert à huit points où 1 correspond à « totalement en désaccord » et 7 à « totalement en accord ». Les énoncés évaluent les attentes d'affichage émotionnel perçues (6 énoncés), quelles émotions sont supprimées (6 énoncés) et simulées (5 énoncés). Les trois facteurs ont des alphas satisfaisants, dans l'ordre : 0.89, 0.71 et 0,64, ce qui démontre une bonne consistance interne. Les résultats obtenus proviennent d'un

échantillon de 40 personnes ayant chacun répondu cinq fois au questionnaire ainsi que de la validation produite auprès de 137 employés de bureau. En somme, cette échelle évalue la perception des règles d'affichage émotionnel, en plus de la suppression et de la simulation. Or, comme la présente recherche vise à évaluer quelles stratégies de régulation les employés en centre d'appels utilisent pour réguler leur émotion et non la perception de ces stratégies, cette échelle est inadéquate.

Il y a également le *Discrete Emotions Emotional Labor Scale* (DEELS) de Glomb et Tews (2004). Cette échelle conceptualise le travail émotionnel comme les émotions exprimées et celles non exprimées par rapport à celles ressenties et celles non ressenties. Ainsi, cette échelle se décline en trois parties : les émotions exprimées authentiquement, celles feintes et celles supprimées. Pour chaque partie, quatorze émotions positives ou négatives sont énumérées (les mêmes pour chaque partie) afin que le participant indique à quel point il exprime authentiquement, simule ou supprime l'émotion énumérée. Cette échelle permet de cibler précisément les émotions des employés sans toutefois fixer quelles sont leurs stratégies explicites. L'échelle a été créée auprès de cinq échantillons différents : étudiants gradués et des employés ($n_1 = 86$, $n_2 = 19$, $n_3 = 44$, $n_4 = 55$ et $n_5 = 217$). Les participants doivent répondre aux questions sur une échelle de Likert à 5 points où 1 correspond à « jamais » et 5 à « pratiquement tous les jours ». La consistance interne des échelles d'authenticité (A), de simulation (S) et de suppression (SU) est satisfaisante, autant pour l'expression d'émotions positives ($A = .80$, $S = .87$, $SU = .82$) que pour la suppression d'émotions négatives ($A = .86$, $S = .88$, $SU = .94$). Bien que cette échelle offre une bonne consistance interne, elle ne correspond pas aux besoins de la présente recherche étant donné qu'elle mesure quelles émotions spécifiques sont régulées. En plus, seules la simulation et la suppression sont incluses à titre de stratégie de régulation émotionnelle, ce qui n'est pas suffisant. En effet, comme elle permet de préciser quelle émotion l'employé régule et que l'objectif de notre étude est de savoir comment il les régule, celle-ci n'est pas adaptée.

Le *Emotional labour scale work* est la troisième échelle possible (Blau *et al.*, 2010). Cette dernière a pour objectif d'évaluer les stratégies de surface et de profondeur utilisées auprès d'une clientèle difficile. En somme, les auteurs démontrent que la stratégie de surface et celle de profondeur peuvent être qualifiées de base (*basic surface*

acting : BSA et *basic deep acting* : BDA) ou de défi (*challenged surface acting* : CSA et *basic deep acting* : BDA). Aussi, la stratégie de profondeur consiste à prendre une nouvelle perspective (*perspective taking deep acting* : PTDA) ou un point de mire positif (*positive refocus deep acting* : PRDA). Cette échelle, de 17 énoncés, produite et validée auprès de 1975 personnes, offre une consistance interne satisfaisante : BSA = α .89, CSA = α .73, BDA = α .74, PTDA = α .77, PRDA = α .81. Cependant, à notre connaissance, cette échelle n'a pas été réutilisée, de ce fait nous ne disposons pas d'information concernant des relations entre cette échelle et les autres concepts à l'étude. En plus, cette échelle spécifie aux répondants que la régulation émotionnelle est accomplie qu'en présence de clients mécontents alors que notre étude vise les relations avec la clientèle en générale.

Ainsi, pour parvenir à mesurer les stratégies de régulation des émotions utilisées par les employés de centres d'appels, nous avons choisi d'utiliser le *Emotional Labour Scale* (Brotheridge et Lee, 2003). Cette échelle de mesure valide et fidèle concernant deux catégories de stratégie de régulation. C'est auprès de 296 et de 238 répondants que l'échelle a été créée et ensuite validée. Cette échelle est composée de trois énoncés pour évaluer l'adoption de la stratégie de surface ($\alpha = .79$) et trois autres pour les stratégies de profondeur ($\alpha = .83$). Cette échelle a grandement été utilisée dans les recherches (par exemple: Brotheridge et Grandey, 2002; Cheung et Tang, 2009; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff, Grandey et Dahling, 2011; Holman, Chissick et Totterdell, 2002; Hülshager, Lang et Maier, 2010; Philipp et Schüpbach, 2010). Dernièrement, cette échelle a été retravaillée par les auteurs Lee, Lovell et Brotheridge (2010). Désormais, l'échelle comprend neuf énoncés : trois ont été ajoutés afin de mieux différencier les sous-dimensions de la stratégie de surface, soit la simulation et la suppression émotionnelle. Par ailleurs, Diefendorff, Richard et Yang (2008) rapportent que la régulation des émotions inclut plus que les stratégies de surface et de profondeur. Ainsi, des énoncés référant à l'expression naturelle des émotions ont été ajoutés afin d'avoir une vision plus complète des choix de stratégies de régulation utilisées par les employés lors d'interactions avec les clients. Ces énoncés proviennent de Diefendorff et ses collègues (2005) qui ont adapté la mesure de Kruml et Geddes (2000). Cette variable, évaluée à partir de trois énoncés, offre une consistance interne de .75 dans

l'étude de Diefendorff et ses collègues (2005). Un aperçu des indicateurs utilisés pour évaluer les trois stratégies de régulation est présenté au tableau 3.4.

Tableau 3.4 Exemples d'indicateurs de mesure du travail émotionnel

Dimensions	Exemples d'énoncés
Stratégie de profondeur	J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis obligé de démontrer pour mon emploi avec les clients.
	Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.
Stratégie de surface : Suppression	Je contrôle mes émotions en ne les exprimant pas.
	Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer.
Stratégie de surface : Simulation	Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les clients.
	Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec mes clients.
Expression naturelle des émotions	Les émotions positives que j'affiche aux clients viennent naturellement.
	Les émotions positives que j'exprime aux clients sont authentiques.

Motivation

Une échelle a été produite afin de mesurer à la fois la motivation à exprimer des émotions positives et de supprimer ses émotions négatives (Lépine et Cossette, 2010a). C'est principalement en se basant sur des échelles validées de motivation générale au travail (Blais *et al.*, 1993; Gagné *et al.*, 2010; Gagné *et al.*, soumis) et sur une échelle de régulation des émotions négatives au quotidien (Kim, Deci et Zuckerman, 2002) que cette échelle a été développée. Cette échelle unique est constituée de soixante-sept énoncés, chacun d'eux correspond à une raison pouvant expliquer pourquoi le participant régule ses émotions dans le cadre de son travail. Une fois administré à 223 étudiants universitaires ayant un emploi dans le secteur du service à la clientèle, le questionnaire a été réduit à 22 énoncés au final. Pour illustrer l'échelle de la motivation à faire le travail émotionnel, le tableau 3.5 présente des exemples d'énoncés. La consistance interne de cette échelle est satisfaisante autant pour l'expression d'émotions positives (amotivation $\alpha = .82$, motivation externe $\alpha = .81$, motivation introjectée $\alpha = .88$, motivation identifiée $\alpha = .76$ et motivation intégrée $\alpha = .69$) que la suppression d'émotions négatives (amotivation $\alpha = .82$, motivation externe $\alpha = .80$, motivation introjectée $\alpha = .86$, motivation identifiée $\alpha = .65$ et motivation intégrée $\alpha = .74$). Pour chaque énoncé, le participant doit inscrire à quel point l'indicateur correspond à une raison pourquoi il 1) exprime des émotions positives et 2) pourquoi il supprime des

émotions négatives. Ainsi, chaque énoncé, pour cette raison, a été mesuré sur une échelle de Likert à sept points où le chiffre 1 correspond à « pas du tout » et 7 à « exactement ». Bien que la motivation intrinsèque ait été mesurée, elle a été retirée des résultats puisqu'elle nuisait à la structure factorielle de l'échelle. À l'aide de cette échelle, il sera possible de qualifier le niveau motivationnel à réguler les émotions chez les employés évoluant dans le domaine du service à la clientèle.

Tableau 3.5 Amorce et exemples d'indicateurs de mesure de la motivation à réguler les émotions

Amorce	J'exprime mes émotions positives, car... (<i>lire l'énoncé</i>) Je supprime mes émotions négatives, car... (<i>relire l'énoncé</i>)
Dimensions	Exemples d'énoncés
Amotivation	Mais, je ne le fais pas parce que je ne vois aucun résultat positif à le faire.
	Mais, je le fais peu, car je ne crois pas que ce travail en vaille la peine.
Motivation externe	Car si je ne le faisais pas, cela pourrait ruiner mes relations avec la clientèle.
	Parce que mes supérieurs me récompensent financièrement si je le fais.
Motivation introjectée	Parce que je me sens bien lorsque je le fais.
	Car, si je ne le faisais pas, j'aurais honte de moi.
Motivation identifiée	Parce qu'il est important pour moi de le faire lorsque j'interagis avec les clients.
	Parce que ceci me permet de demeurer efficace dans mes interactions avec les clients.
Motivation intégrée	Parce que c'est gratifiant pour moi de le faire lorsque j'interagis avec les clients.
	Parce que je trouve cela satisfaisant de le faire.
Motivation intrinsèque	Parce que je me sentirais coupable, si je ne le faisais pas lorsque j'interagis avec les clients.
	Car je me sens comme une bonne personne, quand je le fais.

Besoins psychologiques fondamentaux

Un questionnaire a été publié afin de mesurer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux : *Work-related Basic Needs Satisfaction scale* (Van Den Broeck *et al.*, 2010). Cette échelle anglophone de vingt-trois énoncés a été produite et validée auprès de plus de mille cent personnes (étudiants ou employés). Les participants devaient encercler le chiffre de 1 à 5 qui correspond le mieux à leur situation pour chaque énoncé. Ainsi, le chiffre 1 correspond à « totalement en désaccord » alors que le 5 fait référence à « totalement en accord ». Enfin, bien que cette échelle ait obtenu de très bons coefficients alphas variant de .81 à .85, ceux-ci sont inférieurs à d'autres échelles déjà existantes. De plus, cette échelle contient un plus grand nombre d'énoncés.

Par ailleurs, Brien et ses collègues (2012) ont conçu le *Basic psychological needs at work scale*. Cette échelle permet d'évaluer le niveau de satisfaction des trois besoins

psychologiques fondamentaux auprès d'employés, comme l'échelle précédente. Cette échelle a été produite auprès de participants francophones et anglophones. De ce fait, l'échelle est déjà existante dans les deux langues. Tout comme la version anglophone, la version francophone de ce questionnaire a obtenu des alphas de Cronbach satisfaisants. Les alphas varient entre .84 et .90 pour la version anglophone (l'autonomie $\alpha = .84$, compétence $\alpha = .88$ et affiliation $\alpha = .90$) et de .85 à .90 pour la version francophone (l'autonomie $\alpha = .85$, compétence $\alpha = .90$ et affiliation $\alpha = .88$). Ce questionnaire se répond avec une échelle de Likert à cinq points où 1 est « totalement en désaccord » et 5 est « totalement en accord ». Ainsi, cette échelle de douze énoncés a été produite auprès de 271 travailleurs canadiens (francophones et anglophones) et validée en français auprès de plus de 800 travailleurs français et canadiens. Ainsi, cette échelle sera utilisée dans l'étude actuelle en raison de sa fidélité, de sa validité et puisqu'il s'agit d'une mesure conçue et validée en français et en anglais. Le tableau 3.6 énumère quelques exemples d'indicateurs utilisés pour mesurer les dimensions des besoins psychologiques fondamentaux.

Tableau 3.6 Exemples d'indicateurs de mesure des besoins psychologiques fondamentaux

Dimensions	Exemples d'énoncés
Besoin d'autonomie	Mon travail me permet de prendre des décisions.
	Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon.
Besoin de compétence	J'ai les capacités pour bien faire mon travail
	Je me sens compétent à mon travail.
Besoin d'affiliation	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris
	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté

Caractéristiques émotionnelles

En fonction des définitions des composantes des caractéristiques émotionnelles, l'échelle de Brotheridge et Lee (2003) est tout à fait à propos pour mesurer ce concept. Cette échelle de neuf énoncés évalue les quatre composantes, soit la fréquence des émotions, la durée, la variété des émotions et l'intensité des émotions. À notre connaissance, dans les écrits, cette échelle est la seule à évaluer les caractéristiques émotionnelles. De plus, bien que les alphas de Cronbach ne soient pas entièrement

satisfaisants (α de fréquence = .75, α de variété = .68, α d'intensité = .58), de nombreuses études utilisent cette échelle (par exemple: Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2003; Grandey, 2003b). En outre, Brotheridge et Grandey (2002) ont également utilisé cette échelle et elles ont obtenu des alphas de Cronbach nettement supérieurs, soit au-delà de .70. Par ailleurs, la durée moyenne des interactions est mesurée qu'avec un énoncé, l'employé doit indiquer quelle est la durée moyenne de ses interactions avec la clientèle (voir tableau 3.7). Outre la durée des interactions, tous les énoncés ont été mesurés sur une échelle de Likert à cinq points où le chiffre 1 correspond à « jamais » et le chiffre 5 à « toujours ». Des exemples de chaque dimension des caractéristiques émotionnelles sont rapportés au tableau 3.7.

Tableau 3.7 Exemples d'indicateurs de mesure des caractéristiques émotionnelles

Dimensions	Exemples d'énoncés
Fréquence des émotions	Adoptez-vous certaines émotions qui font parties de votre travail?
	Affichez-vous des émotions qui sont spécifiques et requises pour votre emploi?
Intensité	Exprimez-vous des émotions intenses envers les clients?
	Démontrez-vous certaines émotions fortes envers les clients?
Variété	Affichez-vous plusieurs émotions différentes avec les clients?
	Affichez-vous plusieurs émotions différentes lorsque vous interagissez avec les clients?
Durée	Une interaction typique avec un client dure environ _____ minutes (inscrire un chiffre sur la ligne).

Règles d'affichage

Le choix de la mesure des règles d'affichage a été fait en fonction des dimensions considérées dans le cadre de la présente étude. Généralement, les deux règles d'affichage exigées dans le domaine du service à la clientèle sont 1) exprimer des émotions positives et 2) supprimer ses émotions négatives. Plus précisément, la dernière règle est composée de deux sous-dimensions, soit cacher et supprimer ses émotions négatives. Le tableau 3.5 présente un aperçu des indicateurs associés à chacune des règles d'affichage utilisées dans cette étude. Ainsi, tout comme Diefendorff et ses collègues (2005) l'on fait, des énoncés provenant de différentes études sont utilisés dans la présente recherche. Ces derniers chercheurs proposent d'utiliser sept énoncés de Brotheridge et Grandey (2002) et trois de Schaubroeck et Jones (2000). De ce fait, l'échelle de mesure des règles d'affichage est constituée de dix énoncés : quatre évaluent le fait de devoir exprimer des émotions positives et les six autres mesurent le fait de

devoir supprimer ses émotions négatives. Originellement, pour la première règle d’affichage, soit « devoir exprimer des émotions positives » l’alpha de Cronbach est de .78 (Brotheridge et Grandey, 2002) alors qu’il est de .73 dans l’étude de Diefendorff et ses collègues (2005). Pour la deuxième règle d’affichage, Brothedrige et Grandey (2002) n’ont qu’évalué la composante de devoir cacher ses émotions ($\alpha = .77$) tandis que Diefendorff et ses collègues (2005) ont seulement mesuré la deuxième composante soit, « devoir supprimer ses émotions » ($\alpha = .75$). Chacun des énoncés a été mesuré sur une échelle de Likert à cinq points où le chiffre 1 correspond à « jamais » et le 5 à « toujours ».

Tableau 3.8 Exemples d’indicateurs de mesure des règles d’affichage émotionnel

Dimensions	Exemples d’énoncés
Devoir exprimer des émotions positives	J’exprime des sentiments de sympathie (ex. : dire « je comprends », je suis désolé d’entendre quelque chose).
	J’exprime des émotions amicales (ex.: sourire, donner des compliments, échanger des banalités).
Devoir supprimer ses émotions négatives	Mon organisation s’attend à ce que je prétende ne pas être contrarié ou bouleversé au travail.
	Je cache ma peur de quelqu’un qui m’apparaît menaçant.

Ainsi, la qualité psychométrique des échelles utilisées dans le cadre de l’étude est adéquate. En effet, la validité des mesures, reflétées dans les alphas de Cronbach rapportés, démontre bien que les indicateurs évaluent correctement les concepts à l’étude. Par ailleurs, les études citées ayant fait l’utilisation des mêmes échelles permettent de démontrer la fidélité des mesures.

En somme, la performance de service des employés de centres d’appels a été mesurée par leur supérieur immédiat. Par ailleurs, la motivation à réguler ses émotions, les besoins psychologiques fondamentaux, les caractéristiques émotionnelles et les règles d’affichage ont été évalués par les employés eux-mêmes dans le premier questionnaire. Enfin, par l’entremise d’un deuxième questionnaire, le travail émotionnel a été investigué.

3.4 Méthodes d’analyse des résultats projetées

Après avoir vérifié que tous les questionnaires ont été répondus en entier et de façon cohérente (pas la même réponse encerclée du début à la fin sur une échelle au moins), une vérification des données sera effectuée à l’aide d’analyses univariées (tendance

centrale et dispersion). Ensuite, des analyses factorielles exploratoires, en composante principale, avec une rotation « varimax » seront produites. Ce type de rotation est privilégiée, puisqu'elle permet de « maximiser la variance des saturations au sein des facteurs, et ce pour l'ensemble des dimensions » (Tabachnick et Fidell, 2007: 638, traduction libre). De ce fait, les saturations obtenues de l'extraction se dégagent plus clairement après la rotation, favorisant l'interprétation des résultats. Ce type de rotation sera exécuté puisque les différentes dimensions des variables sont indépendantes (Field, 2009). Par ailleurs, selon Bagozzi (1994: 42), les énoncés doivent avoir une saturation factorielle au-delà de .60 sur un seul facteur. Toutefois, Tabachnick et Fidell (2007: 649) rapportent que .55 est aussi satisfaisant. En outre, les indicateurs ne doivent pas avoir de saturation croisée plus élevée que .32 (Costello et Osborne, 2005). Suivant ces analyses, pour garantir une bonne fiabilité, les alphas de Cronbach chaque dimension seront calculés. Cela « permet [...] de savoir si les indicateurs utilisés, censés être équivalents, sont cohérents entre eux » (Evrard, Pras et Roux, 1997: 291). À ce sujet, il est attendu que les alphas de chaque dimension soient au-delà de .65, norme généralement acceptée dans les écrits (Jaccard et Wan, 1996). Des statistiques descriptives et l'examen de la normalité de ces variables seront aussi effectués.

Par la suite, des analyses bivariées seront conduites. D'abord, des corrélations simples seront effectuées permettant d'observer les liens entre les variables. Ainsi, il sera possible de s'assurer que la présente étude reproduit les résultats déjà répertoriés dans les écrits. Un coefficient de corrélation de Pearson près de .30 est une relation moyenne, suffisante pour être rapportée alors qu'un coefficient de .50 et plus constitue une forte relation (Field, 2009). Ensuite, des analyses de variances (ANOVA) seront produites afin de voir l'influence des variables contrôles sur les diverses variables à l'étude. Dans le cas où des résultats significatifs seront trouvés, des tests post-hoc de Bonferroni seront conduits afin de déterminer ce qui entraîne cette variation. Ce type de test permet de contrôler l'erreur de type 1, c'est-à-dire que « la probabilité d'affirmer qu'il y a un effet entre deux variables, alors qu'il n'y en a pas réellement » (Field, 2009: 373, traduction libre). Aussi, Field (2009) rapporte que ce type de test post-hoc est à privilégier si le nombre de comparaisons à faire est faible.

Finally, des analyses multivariées seront effectuées. Plus précisément, des régressions linéaires multiples seront conduites afin de vérifier les hypothèses à l'étude. Étant donné que nous avons plus de dix participants par variables indépendantes, ce type d'analyse statistique peut être produit (Tabachnick et Fidell, 2007). D'ailleurs, comme le travail émotionnel a été évalué au temps 2 et que le reste des variables l'ont été lors du temps 1, cela réduit le biais de variance commune attribuable au fait que les variables soient mesurées en même temps à l'aide d'un seul questionnaire.

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

« Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat »

Winston Churchill

Dans le présent chapitre, les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées sont présentés afin d'appuyer les hypothèses de recherche. Par ailleurs, diverses analyses statistiques préliminaires ont été effectuées afin de vérifier la qualité des données. À cet effet, des analyses exploratoires ont été conduites, la vérification de la consistance interne des différentes dimensions à l'étude ainsi que la normalité de la distribution des résultats pour chaque dimension.

4.1 Analyses factorielles exploratoires

Avant de procéder aux analyses factorielles exploratoires (AFE), il est essentiel de vérifier la qualité de l'échantillon. Il faut d'abord s'assurer que la taille de l'échantillon est suffisante pour effectuer l'ensemble des statistiques. Dans le cas présent, la taille de l'échantillon est petite avec 133 participants au total. Toutefois, en fonction des analyses statistiques choisies, soit des régressions multiples, la taille de notre échantillon est suffisante compte tenu du nombre de variables indépendantes. Plus spécifiquement, selon Tabachnick et Fidell (2007), pour s'assurer que la taille de notre échantillon est acceptable pour tester des indicateurs individuels, il suffit d'additionner le nombre de variables indépendantes à 104. De cette façon, la taille de notre échantillon est suffisante, puisque seulement 113 participants étaient nécessaires.

Tel qu'il en a été brièvement question, des AFE ont été effectuées afin de vérifier d'une part que les indicateurs mesurent bien les dimensions souhaitées et d'autre part pour s'assurer que chacune d'elle est distincte. Plus précisément, ce sont des AFE par composante principale avec rotation « varimax » qui ont été conduites. En fait, une AFE par variable a été produite afin de valider la présence de chacune des dimensions. En cohérence avec les normes d'acceptation établie au chapitre précédent, des indicateurs ont été retirés de l'étude en raison de leur faible saturation factorielle ou de la présence de saturations croisées. En fait, pour être conservé, l'indicateur devait obtenir une saturation de .55 (Tabachnick et Fidell, 2007) et avoir des saturations croisées

inférieures à .32 (Costello et Osborne, 2005). Chacun des résultats des six AFE effectuées pour la présente étude est présenté ci-dessous.

La première AFE porte sur les deux dimensions de la performance de service, soit le sourire dans la voix (*affective delivery*) et la rupture émotionnelle (*breaking character*). Tel qu'attendu, les résultats démontrent distinctement la présence de ces deux dimensions. Par rapport à l'échelle initiale, un indicateur par dimension a été retiré.

Tableau 4.1 Structure factorielle de la performance de service

	Composante	
	1	2
Sourire dans la voix 2		,903
Sourire dans la voix 3		,903
Rupture émotionnelle 5	,909	
Rupture émotionnelle 6	,941	

Les résultats de la deuxième AFE sur le travail émotionnel sont présentés au tableau 4.2. Nous constatons que les stratégies de profondeur et de surface (qui est constituée de la simulation et de la suppression d'émotions) ainsi que l'expression naturelle des émotions sont présentes de manière indépendante. Deux des indicateurs évaluant la stratégie de surface ainsi qu'un indicateur de l'expression naturelle des émotions ont des saturations croisées supérieures à la norme acceptable. Cependant, ces trois indicateurs sont conservés puisque leur absence nuisait considérablement à la consistance interne de leur stratégie émotionnelle respective.

Tableau 4.2 Structure factorielle du travail émotionnel

	Composante		
	1	2	3
Stratégie de profondeur 1		,831	
Stratégie de profondeur 2		,829	
Stratégie de profondeur 3		,872	
Supprimer 1	,593		-,357
Supprimer 2	,675		-,333
Simuler 2	,742		
Simuler 3	,885		
Expression naturelle 1	-,343		,684
Expression naturelle3			,917

La troisième AFE concerne la motivation à faire le travail émotionnel. Plusieurs indicateurs ont été soustraits des analyses de cette variable. En effet, des 22 indicateurs initiaux, uniquement dix ont été maintenus. Comme le démontrent les tableaux 4.3 et

4.4, seulement trois formes de motivation ont été conservées. Plus spécifiquement, nos résultats n'ont permis que de conserver la motivation externe, celle identifiée et celle intégrée pour composer cette mesure. En raison de ces résultats, lorsqu'il sera question de la motivation à réguler les émotions, une comparaison sera effectuée entre la motivation contrôlée, correspondant aux énoncés de motivation externe, et de la motivation autonome, regroupant les motivations identifiée et intégrée. Comme la motivation à réguler les émotions concerne l'expression d'émotions positives et la suppression d'émotions négatives, ces résultats sont présentés distinctement dans les tableaux suivants.

Tableau 4.3 Structure factorielle de la motivation à exprimer des émotions positives

	Composante	
	1	2
Motivation extrinsèque 1 positive		,779
Motivation extrinsèque 2 positive		,804
Motivation extrinsèque 3 positive		,810
Motivation extrinsèque 6 positive		,808
Motivation identifiée 1 positive	,814	
Motivation identifiée 2 positive	,803	
Motivation identifiée 3 positive	,818	
Motivation intégrée 1 positive	,702	
Motivation intégrée 2 positive	,751	
Motivation intégrée 3 positive	,828	

Tableau 4.4 Structure factorielle de la motivation à supprimer ses émotions négatives

	Composante	
	1	2
Motivation extrinsèque 1 négative		,775
Motivation extrinsèque 2 négative		,770
Motivation extrinsèque 3 négative		,791
Motivation extrinsèque 6 négative		,781
Motivation identifiée 1 négative	,783	
Motivation identifiée 2 négative	,778	
Motivation identifiée 3 négative	,779	
Motivation intégrée 1 négative	,665	
Motivation intégrée 2 négative	,626	
Motivation intégrée 3 négative	,698	

Les résultats de la prochaine AFE concernent les trois besoins psychologiques fondamentaux. Il en ressort que chacun des trois besoins s'est révélé être indépendant des deux autres comme l'illustre le tableau 4.5. Toutefois, deux indicateurs ont été enlevés par rapport à l'échelle initiale, un évaluant le besoin d'autonomie et concernant le besoin de compétence. Ces deux derniers ont été retirés puisqu'ils ont des saturations

sur les deux facteurs. De plus, bien qu'un indicateur du besoin d'autonomie ait une saturation croisée supérieure à .32, celui-ci a été maintenu puisque la consistance interne de ce besoin était grandement affectée par son retrait.

Tableau 4.5 Structure factorielle des trois besoins psychologiques fondamentaux

	Composante		
	1	2	3
Besoin d'autonomie 1			,815
Besoin d'autonomie 3			,765
Besoin d'autonomie 4		,324	,570
Besoin de compétence 1		,722	
Besoin de compétence 2		,831	
Besoin de compétence 4		,828	
Besoin d'affiliation 1	,849		
Besoin d'affiliation 2	,869		
Besoin d'affiliation 3	,828		
Besoin d'affiliation 4	,804		

Dans la cinquième AFE, les quatre caractéristiques émotionnelles, soit la fréquence, la variété, l'intensité et la durée, s'y retrouvent, bien qu'un indicateur de fréquence ait été soustrait par rapport à l'échelle initiale. Les saturations de ces dimensions sont bien au-delà de la norme d'acceptation, mais un des indicateurs a une saturation croisée plus élevée que la norme de Costello et Osborne (2005). Ce dernier indicateur n'a pas été retiré, d'une part parce que la saturation première de celui-ci est plus que satisfaisante et d'autre part, car le retrait de cet indicateur nuisait à la consistance interne de la variété d'émotions à exprimer avec la clientèle.

Tableau 4.6 Structure factorielle des caractéristiques émotionnelles

	Composante			
	1	2	3	4
Variété 1	,860			
Variété 2	,837	,331		
Variété 3	,881			
Fréquence 1			,877	
Fréquence 3			,900	
Intensité 1		,846		
Intensité 2		,824		
Durée				,990

Enfin, la sixième AFE présente les règles d'affichage « devoir exprimer des émotions positives » et « devoir supprimer ses émotions négatives », chacune d'elle est composée de cinq (à la place de six) et de quatre énoncés.

Tableau 4.7 Structure factorielle des règles d'affichage émotionnelles

	Composante	
	1	2
Devoir supprimer ses émotions négatives 1	,630	
Devoir supprimer ses émotions négatives 4	,719	
Devoir supprimer ses émotions négatives 3	,707	
Devoir masquer ses émotions négatives 1	,680	
Devoir masquer ses émotions négatives 2	,552	
Devoir exprimer des émotions positives 2		,738
Devoir exprimer des émotions positives 3		,748
Devoir exprimer des émotions positives 1		,753
Devoir exprimer des émotions positives 4		,637

Globalement, les saturations factorielles sont satisfaisantes, c'est-à-dire qu'elles sont égales ou supérieures à .55, comme le propose Tabachnick et Fidell (2007). Par ailleurs, les saturations croisées sont inférieures à .32, excepté pour cinq énoncés. Toutefois, tel que mentionné, ces cinq énoncés sont maintenus dans les analyses, parce que leur retrait nuisait grandement à la consistance interne de la dimension ou parce que la saturation sur le premier facteur est très élevée en comparaison avec la saturation croisée.

Après avoir retiré les énoncés problématiques, nous avons fait des analyses de fiabilité pour chacune des variables à l'étude. Le tableau 4.9 présente les alphas de Cronbach sur la diagonale. Ainsi, l'ensemble des dimensions obtiennent un alpha de Cronbach supérieur à la norme d'acceptation de .65 (Jaccard et Wan, 1996). Cependant, le besoin d'autonomie obtient une consistance interne légèrement inférieure ($\alpha = .64$). Cependant, en raison du faible coefficient de fiabilité ($\alpha = .54$) qu'obtient la règle d'affichage « devoir exprimer des émotions positives », cette dimension a été retirée de l'étude. Donc, sans considérer cette dernière, les alphas varient entre .64 et .90.

Par la suite, la distribution des dimensions de chaque variable a été vérifiée. Le tableau 4.8 présente les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement permettant d'évaluer la normalité des distributions. Comme les coefficients présentés dans ce tableau varient entre -1 et + 1 (Muthén et Kaplan, 1985), sauf concernant la durée moyenne des interactions avec la clientèle et la fréquence des émotions à exprimer, nous pouvons conclure que la majorité des données sont distribuées normalement. Toutefois, bien que la durée et la fréquence ne soient pas normalement distribuées, la vérification de la distribution des résidus pour chacune des analyses de régression a été faite. À ce sujet,

les postulats de normalité, de linéarité et d'homoscédasticité ont été respectés (Tabachnick et Fidell, 2007).

Tableau 4.8 Coefficient d'asymétrie et d'aplatissement

	Asymétrie	Aplatissement
Besoins psychologiques fondamentaux		
Besoin d'autonomie	.005	-.223
Besoin de compétence	-.420	.040
Besoin d'affiliation	-.512	.288
Règles d'affichage		
Supprimer ses émotions négatives	-.381	-.074
Caractéristiques émotionnelles		
Fréquence	-.990	2.141
Intensité	.338	-.246
Variété	-.206	-.496
Durée	1.723	6.508
Motivation		
Autonome à exprimer les émotions positives (MAEEP)	-.471	-.001
Contrôlée à exprimer les émotions positives (MCEEP)	-.232	-.408
Autonome à supprimer ses émotions négatives (MASEN)	-.311	.015
Contrôlée à supprimer ses émotions négatives (MCSEN)	-.473	-.210
Travail émotionnel		
Stratégie de profondeur	-.218	.169
Stratégie de surface	-.294	.521
Expression naturelle	-.223	-.278
Performance de service		
Expression émotionnelle	-.817	.452
Rupture émotionnelle	.479	-.091

4.2 Résultats des analyses descriptives et bivariées

Suivant les analyses précédentes, il est possible d'effectuer des analyses bivariées, c'est-à-dire des analyses corrélationnelles afin d'observer les liens qui unissent les différentes variables à l'étude. De plus, des analyses de variance (ANOVA) ont été produites afin de vérifier l'influence des variables contrôles sur les variables à l'étude.

4.2.1 Analyses corrélationnelles

Le tableau 4.9 présente les moyennes et les écarts-types de chaque variable en plus des coefficients de corrélation les unissant. D'abord, observons les moyennes et les écarts-types des données puisque plusieurs constats peuvent être rapportés. À cet effet, le besoin de compétence (4.23, $\acute{E}.T. = .59$) obtient la moyenne la plus élevée par rapport aux besoins d'autonomie (3.18, $\acute{E}.T. = .75$) et d'affiliation (3.75, $\acute{E}.T. = .75$). En ce qui à trait aux caractéristiques émotionnelles, les participants perçoivent davantage la

fréquence (3.84, $\acute{E}.T. = .76$) que la variété (3.19, $\acute{E}.T. = .90$) ou l'intensité (2.49, $\acute{E}.T. = .87$). En outre, la durée moyenne des appels avec la clientèle est de plus de cinq minutes, bien qu'il y ait une grande variation intersujet ($\acute{E}.T. = 2.60$). De manière générale, les participants ont indiqué avoir une motivation autonome plus élevée (5.02, $\acute{E}.T. = 1.22$ et 4.69, $\acute{E}.T. = 1.28$) qu'une motivation contrôlée (4.26, $\acute{E}.T. = 1.46$ et 4.52, $\acute{E}.T. = 1.50$), mais encore une fois les résultats individuels varient grandement. Les trois stratégies de régulation émotionnelle obtiennent des résultats modérés (stratégie de profondeur : 3.31, $\acute{E}.T. = .84$; stratégie de surface : 3.08, $\acute{E}.T. = .69$). Cependant, en moyenne, l'expression naturelle des émotions (3.64, $\acute{E}.T. = .78$) est la stratégie qui est la plus utilisée. Finalement, les moyennes des deux dimensions de la performance de service démontrent que les employés expriment de la gentillesse et un sourire dans la voix (4.18, $\acute{E}.T. = .73$), puis peu d'employés expriment leur colère et affichent leurs émotions négatives (1.89, $\acute{E}.T. = .72$).

En ce qui concerne les corrélations entre les différentes variables, seules celles liées aux hypothèses seront rapportées. Cependant, l'ensemble des relations linéaires est présenté dans le tableau 4.9. Comme il est possible de le constater dans ce tableau, certaines stratégies de régulation sont liées à la performance de service, ce qui soutient partiellement l'**hypothèse 1**. En fait, comme attendu, le sourire dans la voix (*affective delivery*) est négativement associé à la stratégie de surface ($r = -.23, p < 0.05$) et positivement à l'expression naturelle des émotions ($r = .38, p < 0.001$) alors que la rupture émotionnelle (*breaking character*) est uniquement liée à l'expression naturelle des émotions ($r = -.22, p < 0.01$). Cependant, contrairement à nos attentes, aucune corrélation significative ne relie la stratégie de profondeur aux dimensions de la performance de service.

L'**hypothèse 2** propose que la motivation à réguler les émotions soit associée aux différentes stratégies de régulation. Plus spécifiquement, la motivation autonome à exprimer des émotions positives (MAEEP) ou à supprimer ses émotions négatives (MASÉN) est associée à la stratégie de profondeur ($r = .25, p < 0.01$ et $r = .22, p < 0.01$) et à l'expression naturelle des émotions ($r = .30, p < 0.001$ et $r = .32, p < 0.001$), mais non significativement liée à la stratégie de surface. Ces derniers résultats vont dans la direction espérée dans l'hypothèse. Cependant, contrairement aux attentes, la motivation

contrôlée à exprimer des émotions positives (MCEEP) ou celle à supprimer ses émotions négatives (MCSEN) sont positivement liées aux stratégies de profondeur ($r = .23, p < 0.01$ et $r = .22, p < 0.01$). En outre, comme prévu, ces deux types de motivations sont aussi liés à la stratégie de surface ($r = .26, p < 0.01$ et $r = .25, p < 0.01$).

Ensuite, l'**hypothèse 3** propose que les trois besoins psychologiques fondamentaux soient liés à la motivation autodéterminée, ce que les analyses corrélationnelles démontrent. En effet, la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation est positivement liée à l'adoption d'une MAEEP et à la MASEN. Respectivement, les corrélations des trois besoins pour la MAEEP sont de $r = .37, p < 0.001$, $r = .18, p < 0.05$ et $r = .32, p < 0.001$. Les corrélations entre les trois besoins et la MASEN sont $r = .30, p < 0.001$, $r = .18, p < 0.05$ et $r = .33, p < 0.001$. En outre, les trois besoins ne sont pas associés significativement avec la MCEEP ni avec MCSEN. Ainsi, ces corrélations appuient partiellement l'hypothèse en raison que seule la motivation autonome est liée aux besoins.

En ce qui concerne les caractéristiques émotionnelles, seules la fréquence et la variété sont liées à la MAEEP ($r = .19, p < 0.05$ et $r = .21, p < 0.01$) alors que la fréquence, l'intensité et la variété sont associées à la MCEEP ($r = .22, p < 0.01$, $r = .15, p < 0.05$ et $r = .15, p < 0.05$). En outre, la MASEN est positivement liée à la variété ($r = .15, p < 0.05$) alors que la MCSEN est positivement associée à la fréquence ($r = .17, p < 0.05$). Ainsi, l'**hypothèse 4** est donc partiellement confirmée, étant donné qu'il était attendu que les quatre caractéristiques soient liées positivement à la motivation autodéterminée.

Les analyses corrélationnelles concernant les liens unissant la règle d'affichage « devoir supprimer ses émotions négatives » et la motivation à réguler les émotions démontrent un lien significatif. En effet, l'**hypothèse 5** est partiellement confirmée puisque « devoir supprimer ses émotions négatives » est associé à l'adoption d'une MCEEP ($r = .19, p < 0.05$) et MCSEN ($r = .21, p < 0.01$). Cependant, puisque la règle d'affichage « devoir exprimer des émotions positives » n'a pas obtenu un coefficient de fiabilité suffisant, il n'a pas été possible de valider notre hypothèse.

Tableau 4.9 Moyenne, écart-type, corrélations de Pearson et alphas de Cronbach des dimensions

	Moy.	É.T.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. Besoin d'autonomie	3.18	.75	(.64)																
2. Besoin de compétence	4.23	.59	.22**	(.75)															
3. Besoin d'affiliation	3.75	.75	.46***	.38***	(.90)														
4. Devoir supprimer ses émotions négatives	3.75	.70	-.09	-.18*	-.22**	(.67)													
5. Fréquence	3.84	.76	.09	.03	-.07	.22**	(.75)												
6. Intensité	2.49	.87	.04	-.05	.04	-.13 [†]	.06	(.75)											
7. Variété	3.19	.90	.16*	.07	.12 [†]	.00	.19*	.55***	(.88)										
8. Durée	5.79	2.60	.20*	-.01	-.04	.06	-.07	.07	.05	(-)									
9. MAEEP	5.02	1.22	.37***	.18*	.32***	.04	.19*	.10	.21**	.11	(.88)								
10. MCEEP	4.26	1.46	.06	.05	.09	.19*	.22**	.15*	.15*	.06	.32***	(.83)							
11. MASEN	4.69	1.28	.30***	.18*	.33***	.06	.09	.00	.15*	.14 [†]	.77***	.34***	(.84)						
12. MCSEN	4.52	1.50	.08	.12 [†]	.13 [†]	.21**	.17*	.05	.11	.03	.32***	.83***	.45***	(.81)					
13. Stratégie de profondeur	3.31	.84	-.09	-.08	.09	.09	.29**	.16*	.19*	.03	.25**	.23**	.22**	.22**	(.81)				
14. Stratégie de surface	3.08	.69	-.11	-.11	.03	.21**	-.04	-.09	.01	-.04	-.11	.26**	-.07	.25**	.04	(.74)			
15. Expression naturelle	3.64	.78	.18*	-.07	.14 [†]	-.09	.09	.04	.14 [†]	.09	.30***	-.12 [†]	.32***	-.07	.26**	-.48***	(.80)		
16. Sourire dans la voix	4.18	.73	.28***	.16*	.22**	-.04	.04	-.05	.03	-.04	.22**	.05	.24**	.08	.03	-.23**	.38***	(.83)	
17. Rupture émotionnelle	1.89	.72	-.12 [†]	-.03	.17*	-.07	.04	.10	.11	-.06	-.12 [†]	-.02	-.13 [†]	-.04	.01	.12 [†]	-.22**	-.41***	(.89)

Motivation autonome inclut des énoncés de la motivation identifiée et intégrée alors que la motivation contrôlée inclut uniquement des énoncés de la motivation externe. Les alphas de Cronbach sont sur la diagonale entre parenthèses. MAEEP = motivation autonome à exprimer des émotions positives, MCEEP = motivation contrôlée à exprimer des émotions positives, MASEN = motivation autonome à supprimer ses émotions négatives, MCSEN = motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives. $p < .10^{\dagger}$; $p < .005^$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

4.2.2 Évaluation de l'effet des variables contrôles

À l'aide de plusieurs analyses de variance (ANOVA), l'influence des données sociodémographiques sur les variables à l'étude a été investiguée, seuls les résultats significatifs obtenus sont présentés au tableau 4.10. Toutefois, il faut préciser que pour les variables « langue parlée » et « origine ethnique », certaines réponses ont été regroupées. Plus spécifiquement, en raison du nombre de répondants unilingues francophones, par rapport aux autres langues, incluant les participants multilingues francophones, une variable dichotomique a donc été créée : unilingue francophone par opposition aux autres langues. Il en va de même pour l'origine ethnique, comme la majorité des participants sont caucasiens, nous allons comparer les participants d'origine caucasienne par rapport aux autres origines. Ainsi, le genre du participant, sa langue parlée à la maison (français unilingue versus les autres), le fait d'être aux études tout en travaillant de même que l'origine ethnique (caucasien par rapport aux autres) ont un impact sur les résultats obtenus.

Tableau 4.10 Résultats des analyses de variance

Variable indépendante	Variable dépendante	Degrés de liberté	Nombre de participants	F	Niveau de signification (<i>p</i>)
Genre du participant	Expression naturelle des émotions	1	125	8.66	.040
Langue parlée ¹	Besoin d'autonomie	1	128	5.37	.022
	Expression émotionnelle	1	126	4.84	.030
Être présentement aux études	Variété d'émotions à exprimer	1	129	5.23	.024
	Fréquence des émotions à exprimer	1	129	4.50	.036
	Intensité des émotions à exprimer	1	129	5.62	.019
Origine ethnique ²	Besoin d'autonomie	1	127	7.46	.007
	Fréquence des émotions	1	127	4.00	.048

¹ Français unilingue par rapport aux autres langues, dont le français avec une autre langue

² Caucasien par rapport aux autres origines ethniques

Pour préciser l'influence des différentes variables de contrôles, des tests post-hoc de Bonferroni ont été effectués pour chacun des résultats présentés au tableau 4.10. Ainsi, les femmes (3.85, *É.T.*= 0.10) expriment davantage leurs émotions de façon naturelle

que les hommes (3.45, $\acute{E}.T.$ = 0.10). Par ailleurs, les participants unilingues francophones (3.06, $\acute{E}.T.$ = 0.08) ont un besoin d'autonomie plus faible que les participants parlant une autre langue, incluant les participants francophones multilingues (3.38, $\acute{E}.T.$ = 0.11). Aussi, les participants parlant uniquement le français à la maison (4.08, $\acute{E}.T.$ = 0.08), exprime un sourire dans la voix moins souvent que les autres participants (4.38, $\acute{E}.T.$ = 0.11).

Effet d'être aux études présentement

Les participants qui étudient en même temps qu'ils travaillent rapportent moins percevoir la variété d'émotions à exprimer (2.85, $\acute{E}.T.$ = 0.16) que ceux qui ne sont pas aux études (3.29, $\acute{E}.T.$ = 0.09). Cependant, les participants aux études perçoivent la fréquence des émotions à exprimer plus élevée (4.08, $\acute{E}.T.$ = 0.13) que ceux qui ne sont pas aux études (3.76, $\acute{E}.T.$ = 0.08). En ce qui concerne l'effet sur la perception d'intensité des émotions à exprimer, les participants qui ne sont pas aux études décèlent une intensité plus élevée (2.60, $\acute{E}.T.$ = 0.09) que ceux qui sont présentement aux études (2.19, $\acute{E}.T.$ = 0.15).

Effet de l'origine ethnique

Le besoin d'autonomie est moins satisfait pour les participants caucasiens (3.05, $\acute{E}.T.$ = 0.07) que ceux des autres origines ethniques (3.42, $\acute{E}.T.$ = 0.12). De plus, les participants caucasiens perçoivent la fréquence des émotions à exprimer moins élevée (3.74, $\acute{E}.T.$ = 0.08) que les participants des autres origines (4.02, $\acute{E}.T.$ = 0.12).

4.3 Analyses multivariées (tests des hypothèses)

Des analyses multivariées ont été conduites afin de vérifier la relation linéaire entre les variables dépendantes et les nombreuses variables indépendantes. Plus spécifiquement, en raison du nombre de participants à l'étude, des régressions linéaires multiples ont été effectuées. Les résultats pour la performance de service, comme variable dépendante, sont présentés aux tableaux 4.11, 4.12 et 4.13 alors que ceux concernant le travail émotionnel sont rapportés aux tableaux 4.14 et 4.15. Bien que les régressions aient d'abord été effectuées en incluant les diverses variables sociodémographiques présentées au tableau 4.10, les prochains résultats ne tiennent pas compte de ces variables

puisqu'elles ne sont pas significatives dans les régressions. De plus, la présence des variables sociodémographiques dans le modèle ne permet pas de mieux expliquer les relations entre les variables indépendantes et celles dépendantes. De ce fait, elles ont été retirées permettant en plus d'obtenir une meilleure puissance statistique (Tabachnick et Fidell, 2007).

4.3.1 Résultats des régressions

Avant de présenter les résultats, il est important de revenir sur un des aspects de la méthode de l'étude. En fait, toutes les variables ont été évaluées à l'aide du premier questionnaire, sauf le travail émotionnel qui lui a été mesuré au temps 2, avec le second questionnaire. Ainsi, lorsqu'il est question des liens entre les variables et le travail émotionnel, le biais de variance commune entre ces variables est réduit.

Les tableaux 4.11, 4.12 et 4.13 présentent les résultats liés aux régressions multiples dans le cas où la performance de service est la variable dépendante alors que les différents types de motivation sont les variables indépendantes. Par ailleurs, ces mêmes tableaux présentent les stratégies de régulation émotionnelle comme des médiateurs entre les deux variables précitées. Plus spécifiquement, le tableau 4.11 évalue le lien de médiation de la stratégie de profondeur, le tableau 4.12 concerne le lien de médiation de la stratégie de surface alors que le tableau 4.13 réfère au lien de médiation de l'expression naturelle des émotions. Les tableaux 4.14 et 4.15, pour leur part, présentent les résultats des régressions multiples dans le cas où le travail émotionnel est la variable dépendante et que les besoins psychologiques fondamentaux, les caractéristiques émotionnelles et la règle d'affichage émotionnelle sont les variables indépendantes. Aussi, dans ces tableaux, les types de motivation autonome et contrôlée jouent un rôle de médiateur entre les antécédents précités et le travail émotionnel. Plus précisément, le tableau 4.14 évalue la motivation à exprimer des émotions positives comme variables médiatrices tandis que le tableau 4.15 présente les résultats lorsque c'est la motivation à supprimer ses émotions qui joue le rôle de variable médiatrice. Tous les résultats associés aux hypothèses sont rapportés ci-dessous. Afin de faciliter la lecture des prochains tableaux, les liens significatifs sont en caractères gras. De plus, sachez que la colonne de gauche présente les variables indépendantes (VI) suivies de la variable

médiatrice (VM), les colonnes centrales représentent les variables dépendantes (VD) et la VM est de nouveau dans la colonne de droite. De ce fait, les chiffres dans les colonnes centrales exposent les liens entre les VI et les VD alors que les chiffres de la colonne de droite sont les liens entre les VI et VM. Enfin, la ligne de chiffre au-dessus du R^2 constitue les liens entre les VD et la VM.

Il était proposé en **hypothèse 1** que la stratégie de surface soit négativement liée au sourire dans la voix (*affective delivery*) (a) alors que la stratégie de profondeur (b) et l'expression naturelle des émotions (c) y soient positivement associées. Selon cette hypothèse, il était aussi attendu que la stratégie de surface (d) soit positivement liée à la rupture émotionnelle (*breaking character*) tandis que la stratégie de profondeur (e) et l'expression naturelle des émotions (f) y soient négativement associées. Comme le rapporte le tableau 4.12, la stratégie de surface est négativement associée au sourire dans la voix ($\beta = -.215$, $p < 0.05$; $\beta = -.235$, $p < 0.05$) or, comme le présente le tableau 4.11, aucun lien significatif avec la stratégie de profondeur n'a été trouvé par le biais des régressions. Toutefois, comme l'expose le tableau 4.13, l'expression naturelle des émotions est positivement liée au sourire dans la voix ($\beta = .358$, $p < 0.001$; $\beta = .348$, $p < 0.001$)¹ et négativement liée à la rupture émotionnelle ($\beta = -.208$, $p < 0.05$; $\beta = -.203$, $p < 0.05$). Ainsi, seules les hypothèses 1a, 1c et 1e sont confirmés.

Concernant l'**hypothèse 2**, il était attendu que la motivation à réguler ses émotions soit négativement liée à la stratégie de surface (a), mais positivement liée à la stratégie de profondeur (b) et à l'expression naturelle des émotions (c). Les résultats des régressions linéaires multiples présentés aux tableaux 4.11, 4.12 et 4.13 ont permis de soutenir l'hypothèse 2a et 2c, et de partiellement appuyer celle 2b. En effet, la stratégie de surface est liée aux quatre formes de motivation : autonome à exprimer des émotions positives (MAEEP) ($\beta = -.206$, $p < 0.05$), contrôlée à exprimer des émotions positives (MCEEP) ($\beta = .325$, $p < 0.001$), autonome à supprimer ses émotions négatives (MASEN) ($\beta = -.231$, $p < 0.05$) et celle contrôlée à supprimer ses émotions négatives (MCSEN) ($\beta = .362$, $p < 0.001$). En outre, la stratégie de profondeur est associée uniquement à la MAEEP ($\beta = .197$, $p < 0.05$) de façon significative. L'expression

¹ Les régressions ont été effectuées de façon à tester les liens de médiations. À cet effet, l'hypothèse 1 a été testée en incluant les diverses formes de motivation dans les analyses.

naturelle des émotions, quant à elle, est associée à la MAEEP ($\beta = .370, p < 0.001$), à la MCEEP ($\beta = -.229, p < 0.01$), à la MASEN ($\beta = .424, p < 0.001$) et à la MCSEN ($\beta = -.245, p < 0.01$).

L'**hypothèse 3** proposait que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, soit l'autonomie (a), la compétence (b) et l'affiliation (c), soit positivement liée à la motivation autodéterminée à réguler ses émotions. Globalement, cette hypothèse n'est que partiellement confirmée, car la MAEEP est liée au besoin d'autonomie ($\beta = .228, p < 0.05$) et à celui d'affiliation ($\beta = .231, p < 0.05$) tandis que la MASEN n'est associée qu'avec le besoin d'affiliation ($\beta = .280, p < 0.01$), comme le démontrent les tableaux 4.14 et 4.15. Contre toutes attentes, le besoin de compétence n'est pas significativement lié à aucun type de motivation.

L'**hypothèse 4** concernant les liens positifs unissant les caractéristiques émotionnelles, soit la fréquence (a), l'intensité (b), la variété (c) et la durée (d) à la motivation à réguler ses émotions se révèle être non confirmée sauf en ce qui concerne la variété des émotions à exprimer. Plus spécifiquement, seule la MAEEP est liée à la variété d'émotions à exprimer avec la clientèle ($\beta = .174, p < 0.05$), ce que rapporte le tableau 4.14.

En ce qui a trait aux règles d'affichage, soit « devoir exprimer des émotions positives » (a) et « devoir supprimer ses émotions négatives » (b), et leurs liens avec la motivation à réguler ses émotions, ils n'ont pu être entièrement validés. En effet, la règle voulant que l'employé doive exprimer des émotions positives n'a pas été considérée en raison de sa faible fiabilité auprès de notre échantillon. Cependant, en contradiction avec l'**hypothèse 5**, le tableau 4.12 expose le fait que la MCEEP est associée à la règle d'affichage « devoir supprimer ses émotions négatives » ($\beta = .204, p < 0.05$), tandis que le tableau 4.15 rapporte que la MCSEN est aussi associée à cette règle d'affichage ($\beta = .243, p < 0.01$). Ainsi, cette hypothèse n'est que partiellement confirmée.

Tableau 4.11 Résultats des régressions reliant les types de motivation et la stratégie de profondeur à la performance de service

Variables	Performance de service								Stratégie de régulation émotionnelle	
	Sourire dans la voix				Rupture émotionnelle				Stratégie de profondeur	
Variables indépendantes										
Motivation autonome à exprimer des émotions positives	-.024		.240*		-.125		-.126		.197*	
Motivation contrôlée à exprimer des émotions positives	.228*		-.030		.017		.020		.174 [†]	
Motivation autonome à supprimer ses émotions négatives		-.011		.254*		-.129		-.130		.144
Motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives		.245*		-.180		.003		.008		.160 [†]
Variables médiatrices										
Stratégie de profondeur			-.024	-.019			.041	.037		
R ²	.049	.058	.052	.060	.015	.016	.014	.015	.090	.067
F pour ΔR ²	F(2,129) = 3.272*	F(2,128) = 3.865*	F(3,125) = 2.233 [†]	F(3,124) = 2.560 [†]	F(2,129) = 0.939	F(2,128) = 1.036	F(3,125) = .588	F(3,124) = .631	F(2, 128) = 6.239**	F(2, 127) = 4.459*
N	130	129	126	125	130	129	126	125	129	128

$p < .10^{\dagger}$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

Tableau 4.12 Résultats des régressions reliant les types de motivation et la stratégie de surface à la performance de service

Variables	Performance de service								Stratégie de régulation émotionnelle	
	Sourire dans la voix				Rupture émotionnelle				Stratégie de surface	
Variables indépendantes										
Motivation autonome à exprimer des émotions positives	-.024		.192*		-.125		-.096		-.206*	
Motivation contrôlée à exprimer des émotions positives	.228*		.034		.017		-.008		.325***	
Motivation autonome à supprimer ses émotions négatives		-.011		.198*		-.129		-.096		-.231*
Motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives		.245*		.063		.003		-.031		.362***
Variables médiatrices										
Stratégie de surface			-.215*	-.235*			.110	.125		
R ²	.049	.058	.093	.108	.015	.016	.024	.028	.107	.111
F pour ΔR ²	F(2,129) = 3.272*	F(2,128) = 3.865*	F(3,125) = 4.175**	F(3,124) = 4.897 **	F(2,129) = 0.939	F(2,128) = 1.036	F(3,125) = .983	F(3,124) = 1.164	F(2,128) = 7.563***	F(2,127) = 7.833***
N	130	129	126	125	130	129	126	125	129	128

$p < .10^\dagger$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

Tableau 4.13 Résultats des régressions reliant les types de motivation et l'expression naturelle des émotions à la performance de service

Variables	Performance de service								Stratégie de régulation émotionnelle	
	Sourire dans la voix				Rupture émotionnelle				Expression naturelle des émotions	
Variables indépendantes										
Motivation autonome à exprimer des émotions positives	-.024		.103		-.125		-.041		.370***	
Motivation contrôlée à exprimer des émotions positives	.228*		.047		.017		-.020		-.229**	
Motivation autonome à supprimer ses émotions négatives		-.011		.102		-.129		-.037		.424***
Motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives		.245*		.059		.003		-.033		-.245**
Variables médiatrices										
Expression naturelle des émotions			.358***	.348***			-.208*	-.203*		
R ²	.049	.058	.0162	.162	.015	.016	.050	.049	.138	.149
F pour ΔR ²	F(2,129) = 3.272*	F(2,128) = 3.865*	F(3,125) = 7.862***	F(3,124) = 7.792***	F(2,129) = 0.939	F(2,128) = 1.036	F(3,125) = 2.145†	F(3,124) = 2.080	F(2,128) = 10.058***	F(2,127) = 10.973***
N	130	129	126	125	130	129	126	125	129	128

$p < .10^\dagger$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

Tableau 4.14 Résultats des régressions reliant les antécédents et la motivation à exprimer des émotions positives au travail émotionnel

Variables	Stratégie de régulation émotionnelle									Motivation à exprimer des émotions positives	
	Stratégie de profondeur			Stratégie de surface			Expression naturelle des émotions			Autonome	Contrôlée
Variables indépendantes											
Besoin d'autonomie	-.227*	-.280**	-.222*	-.140	-.120	-.131	.110	.055	.105	.228*	-.032
Besoin de compétence	-.127	-.136	-.136	-.095	-.091	-.111	-.198	-.207*	-.189*	.037	.049
Besoin d'affiliation	.271**	.219*	.254*	.160	.180	.130	.146*	.093	.162	.231*	.142
Devoir supprimer ses émotions négatives	.066	.045	.037	.201*	.209*	.147	-.095	-.117	-.067	.103	.204*
Fréquence	.104	.085	.104	.117	.125	.117	.135	.114	.135	.086	.012
Variété	.300***	.260**	.276**	-.084	-.068	-.127	.127	.085	.149	.174*	.171
Intensité	.089	.078	.064	-.137	-.133	-.183 [†]	-.061	-.071	-.037	.057	.146
Durée	.074	.055	.066	-.024	-.016	-.039	.075	.055	.083	.073	.036
Variables médiatrices											
Motivation autonome		.232*			-.090			.241*			
Motivation contrôlée			.147 [†]			.270**			-.141		
R ²	.180	.221	.199	.090	.097	.156	.102	.147	.119	.243	.113
F pour ΔR ²	F (8,127) = 3.254 **	F(9, 127) = 3.213***	F(9,127) = 3.253***	F (8,127) = 1.479	F(9,127) = 1.403	F(9,127) = 2.418*	F (8,127)= 1.685	F(9,127) = 2.256*	F(9,127) = 1.779 [†]	F (8, 131) = 4.941***	F (8,131) = 1.962 [†]
N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	132	132

$p < .10^{\dagger}$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

Tableau 4.15 Résultats des régressions reliant les antécédents et la motivation à supprimer ses émotions négatives au travail émotionnel

Variables	Stratégie de régulation émotionnelle									Motivation à supprimer ses émotions négatives	
	Stratégie de profondeur			Stratégie de surface			Expression naturelle des émotions			Autonome	Contrôlée
Variables indépendantes											
Besoin d'autonomie	-.227*	-.256**	-.224*	-.140	-.127	-.135	.110	.074	.108	.134	-.021
Besoin de compétence	-.127	-.141	-.144	-.095	-.086	-.120	-.198	-.206*	-.188 [†]	.059	.089
Besoin d'affiliation	.271**	.215*	.247*	.160	.184 [†]	.124	.146*	.092	.160	.280**	.151
Devoir supprimer ses émotions négatives	.066	.043	.028	.201*	.212*	.142	-.095	-.121	-.073	.126	.243**
Fréquence	.104	.086	.101	.117	.119	.112	.135	.088	.137	.090	.049
Variété	.300***	.282***	.280**	-.084	-.072	-.114	.127	.125	.138	.078	.114
Intensité	.089	.094	.077	-.137	-.126	-.155	-.061	-.008	-.054	-.030	.017
Durée	.074	.047	.070	-.024	-.013	-.030	.075	.040	.078	.115	.034
Variables médiatrices											
Motivation autonome		.219*			-.089			.281**			
Motivation contrôlée			.158 [†]			.245**			-.092		
R ²	.180	.215	.202	.090	.093	.144	.102	.174	.109	.189	.103
F pour ΔR ²	F (8,127) = 3.254 **	F(9,126) = 3.561***	F(9,127) = 3.321***	F (8,127) = 1.479	F (9,127) = 1.327	F(9,127) = 2.212*	F (8,127)= 1.685	F(9,127) = 2.740**	F(9,127) = 1.610	F (8,130) = 3.561***	F (8,130) = 1.753 [†]
N	128	127	128	128	127	128	128	127	128	131	132

$p < .10^{\dagger}$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

Pour vérifier les hypothèses 6 et 7, qui visaient à démontrer des liens de médiation, le processus en trois étapes de Baron et Kenny (1986) a été effectué. D'abord, il faut qu'un lien significatif entre la variable indépendante (VI) et le médiateur (VM) soit trouvé, ensuite un autre lien doit être significatif entre la VM et la variable dépendante (VD). Enfin, le lien entre la VI et la VD doit diminuer en présence de la VM (médiation partielle) ou la relation doit devenir non significative (médiation complète). Les tableaux 4.16 et 4.17 décortiquent les résultats des tableaux de régressions présentés précédemment en plus de présenter les résultats en fonction du processus de Baron et Kenny (1986). Ainsi, les tableaux 4.16 et 4.17 permettent d'isoler les résultats des nombreuses médiations possibles. À ce sujet, les liens de médiation partiels ou complets sont en caractères gras en vue de faciliter la lecture des deux prochains tableaux.

Tableau 4.16 Conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation pour le travail émotionnel (TE)

Hypothèse	Stratégies	Lien entre la VI et la VM	Lien entre la VM et la VD	Lien entre la VI et la VD	Lien entre la VI et la VD lorsque VM présente
Résumé des tableaux 4.11, 4.12 et 4.13					
MAEEP → TE → Sourire dans la voix	P.	.197*	-.024	-.024	.240*
	S.	-.206*	-.215*	-.024	.192*
	Nat.	.370***	.358***	-.024	.103
MCEEP → TE → Sourire dans la voix	P.	.174†	-.024	.228*	-.030
	S.	.325***	-.215*	.228*	.034
	Nat.	-.229**	.348***	.228*	.047
MASEN → TE → Sourire dans la voix	P.	.144	-.019	-.011	.254*
	S.	-.231*	-.235*	-.011	.198*
	Nat.	.424***	.358***	-.011	.102
MCSEN → TE → Sourire dans la voix	P.	.160†	-.019	.245*	-.180
	S.	.362***	-.235*	.245*	.063
	Nat.	-.245**	.348***	.245*	.059
MAEEP → TE → rupture émotionnelle	P.	.197*	.041	-.125	-.126
	S.	-.206*	.110	-.125	-.096
	Nat.	.370***	-.208*	-.125	-.041

$p < .10$ †; $p < .05$ *; $p < 0.01$ **; $p < 0.001$ ***, MAEEP = motivation autonome à exprimer des émotions positives, MCEEP = motivation contrôlée à exprimer des émotions positives, MASEN = motivation autonome à supprimer ses émotions négatives, MCSEN = motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives, P = stratégie de profondeur, S. = stratégie de surface, Nat. = expression naturelle des émotions

Tableau 4.16 Conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation pour le travail émotionnel (TE) (suite)

Hypothèse	Stratégies	Lien entre la VI et la VM	Lien entre la VM et la VD	Lien entre la VI et la VD	Lien entre la VI et la VD lorsque VM présente
MCEEP → TE → rupture émotionnelle.	P.	.174 [†]	.041	.017	.020
	S.	.325***	.110	.017	-.008
	Nat.	-.229**	-.208*	.017	-.020
MASEN → TE → rupture émotionnelle	P.	.144	.037	-.129	-.130
	S.	-.231*	.125	-.129	-.096
	Nat.	.424***	-.203*	-.129	-.037
MCSEN → TE → rupture émotionnelle	P.	.160 [†]	.037	.003	.008
	S.	.362***	.125	.003	-.031
	Nat.	-.245**	-.203*	.003	-.033

$p < .10^{\dagger}$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$, MAEEP = motivation autonome à exprimer des émotions positives, MCEEP = motivation contrôlée à exprimer des émotions positives, MASEN = motivation autonome à supprimer ses émotions négatives, MCSEN = motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives, P = stratégie de profondeur, S. = stratégie de surface, Nat. = expression naturelle des émotions

Comme le démontre le tableau 4.16, l'**hypothèse 6** n'est que partiellement confirmée. Plus spécifiquement, la stratégie de surface agit comme médiateur entre la motivation contrôlée à exprimer des émotions positives (MCEEP) et avoir le sourire dans la voix puisque le lien entre ces deux variables devient non significatif ($\beta = .228$, $p < 0.05$ comparativement à $\beta = .034$, $p = ns$). Il en va de même pour le lien entre la motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives (MCSEN) et avoir le sourire dans la voix ($\beta = .245$, $p < 0.05$ comparativement à $\beta = .063$, $p = ns$). L'expression naturelle des émotions joue aussi un rôle de médiateur dans la relation MCEEP et le sourire dans la voix ($\beta = .228$, $p < 0.05$ comparativement à $\beta = .047$, $p = ns$) ainsi que dans la relation MCSEN et avoir le sourire dans la voix ($\beta = .245$, $p < 0.05$ comparativement à $\beta = .059$, $p = ns$). Il s'agit de quatre médiations complètes puisqu'en présence de l'une ou l'autre de ces stratégies, le lien entre la motivation contrôlée et le sourire dans la voix devient non significatif. Contrairement à nos attentes, aucun lien de médiation n'est significatif concernant la stratégie de profondeur.

Tableau 4.17 Conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation pour la motivation à réguler les émotions

Hypothèse	Antécédents	Lien entre la VI et la VM	Lien entre la VM et la VD	Lien entre la VI et la VD	Lien entre la VI et la VD lorsque VM présente
Résumé tableau 4.14					
Antécédents → MAEEP → P.	A.	.228*	.232*	-.227*	-.280**
	C.	.037	.232*	-.127	-.136
	Af.	.231*	.232*	.271**	.219*
	R.	.103	.232*	.066	.045
	F.	.086	.232*	.104	.085
	V	.174*	.232*	.300***	.260**
	I	.057	.232*	.089	.078
	D	.073	.232*	.074	.055
Antécédents → MCEEP → P.	A.	-.032	.147†	-.227*	-.222*
	C.	.049	.147†	-.127	-.136
	Af.	.142	.147†	.271**	.254*
	R.	.204*	.147†	.066	.037
	F.	.012	.147†	.104	.104
	V	.171	.147†	.300***	.276**
	I	.146	.147†	.089	.064
	D	.036	.147†	.074	.066
Antécédents → MAEEP → S.	A.	.228*	-.090	-.140	-.120
	C.	.037	-.090	-.095	-.091
	Af.	.231*	-.090	.160	.180
	R.	.103	-.090	.201*	.209*
	F.	.086	-.090	.117	.125
	V	.174*	-.090	-.084	-.068
	I	.057	-.090	-.137	-.133
	D	.073	-.090	-.024	-.016
Antécédents → MCEEP → S	A.	-.032	.270**	-.140	-.131
	C.	.049	.270**	-.095	-.111
	Af.	.142	.270**	.160	.130
	R.	.204*	.270**	.201*	.147
	F.	.012	.270**	.117	.117
	V	.171	.270**	-.084	-.127
	I	.146	.270**	-.137	-.183†
	D	.036	.270**	-.024	-.039
Antécédents → MAEEP → Nat.	A.	.228*	.241*	.110	.055
	C.	.037	.241*	-.198	-.207*
	Af.	.231*	.241*	.146*	.093
	R.	.103	.241*	-.095	-.117
	F.	.086	.241*	.135	.114
	V	.174*	.241*	.127	.085
	I	.057	.241*	-.061	-.071
	D	.073	.241*	.075	.055

$p < .10†$; $p < .05*$; $p < 0.01**$; $p < 0.001***$, MAEEP = motivation autonome à exprimer des émotions positives, MCEEP = motivation contrôlée à exprimer des émotions positives, MASEN = motivation autonome à supprimer ses émotions négatives, MCSEN = motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives, P = stratégie de profondeur, S. = stratégie de surface, Nat. = expression naturelle des émotions, A.= besoin d'autonomie, C.= besoin de compétence, Af. = Besoin d'affiliation, R. = devoir supprimer ses émotions négatives, F.= fréquence, V.= variété, I.= intensité, D.= durée

Tableau 4.17 Conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation pour la motivation à réguler les émotions (suite)

Hypothèse	Antécédents	Lien entre la VI et la VM	Lien entre la VM et la VD	Lien entre la VI et la VD	Lien entre la VI et la VD lorsque VM présente
Antécédents → MCEEP → Nat.	A.	-.032	-.141	.110	.105
	C.	.049	-.141	-.198	-.189*
	Af.	.142	-.141	.146*	.162
	R.	.204*	-.141	-.095	-.067
	F.	.012	-.141	.135	.135
	V.	.171	-.141	.127	.149
	I.	.146	-.141	-.061	-.037
	D.	.036	-.141	.075	.083
Résumé tableau 4.15					
Antécédents → MASEN → P.	A.	.134	.219*	-.227*	-.256**
	C.	.059	.219*	-.127	-.141
	Af.	.280**	.219*	.271**	.215*
	R.	.126	.219*	.066	.043
	F.	.090	.219*	.104	.086
	V.	.078	.219*	.300***	.282***
	I.	-.030	.219*	.089	.094
	D.	.115	.219*	.074	.047
Antécédents → MCSEN → P.	A.	-.021	.158 [†]	-.227*	-.224*
	C.	.089	.158 [†]	-.127	-.144
	Af.	.151	.158 [†]	.271**	.247*
	R.	.243**	.158 [†]	.066	.028
	F.	.049	.158 [†]	.104	.101
	V.	.114	.158 [†]	.300***	.280**
	I.	.017	.158 [†]	.089	.077
	D.	.034	.158 [†]	.074	.070
Antécédents → MASEN → S.	A.	.134	-.089	-.140	-.127
	C.	.059	-.089	-.095	-.086
	Af.	.280**	-.089	.160	.184 [†]
	R.	.126	-.089	.201*	.212*
	F.	.090	-.089	.117	.119
	V.	.078	-.089	-.084	-.072
	I.	-.030	-.089	-.137	-.126
	D.	.115	-.089	-.024	-.013
Antécédents → MCSEN → S.	A.	-.021	.245**	-.140	-.135
	C.	.089	.245**	-.095	-.120
	Af.	.151	.245**	.160	.124
	R.	.243**	.245**	.201*	.142
	F.	.049	.245**	.117	.112
	V.	.114	.245**	-.084	-.114
	I.	.017	.245**	-.137	-.155
	D.	.034	.245**	-.024	-.030

$p < .10^{\dagger}$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$, MAEEP = motivation autonome à exprimer des émotions positives, MCEEP = motivation contrôlée à exprimer des émotions positives, MASEN = motivation autonome à supprimer ses émotions négatives, MCSEN = motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives, P = stratégie de profondeur, S. = stratégie de surface, Nat. = expression naturelle des émotions, A.= besoin d'autonomie, C.= besoin de compétence, Af. = Besoin d'affiliation, R. = devoir supprimer ses émotions négatives, F.= fréquence, V.= variété, I.= intensité, D.= durée

Tableau 4.17 Conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation pour la motivation à réguler les émotions (suite)

Hypothèse	Antécédents	Lien entre la VI et la VM	Lien entre la VM et la VD	Lien entre la VI et la VD	Lien entre la VI et la VD lorsque VM présente
Antécédents → MASEN → Nat.	A.	.134	.281**	.110	.074
	C.	.059	.281**	-.198	-.206*
	Af.	.280**	.281**	.146*	.092
	R.	.126	.281**	-.095	-.121
	F.	.090	.281**	.135	.088
	V	.078	.281**	.127	.125
	I	-.030	.281**	-.061	-.008
	D	.115	.281**	.075	.040
Antécédents → MCSEN → Nat.	A.	-.021	-.092	.110	.108
	C.	.089	-.092	-.198	-.188 [†]
	Af.	.151	-.092	.146*	.160
	R.	.243**	-.092	-.095	-.073
	F.	.049	-.092	.135	.137
	V	.114	-.092	.127	.138
	I	.017	-.092	-.061	-.054
	D	.034	-.092	.075	.078

$p < .10^{\dagger}$; $p < .05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$, MAEEP = motivation autonome à exprimer des émotions positives, MCEEP = motivation contrôlée à exprimer des émotions positives, MASEN = motivation autonome à supprimer ses émotions négatives, MCSEN = motivation contrôlée à supprimer ses émotions négatives, P = stratégie de profondeur, S. = stratégie de surface, Nat. = expression naturelle des émotions, A.= besoin d'autonomie, C.= besoin de compétence, Af. = Besoin d'affiliation, R. = devoir supprimer ses émotions négatives, F.= fréquence, V.= variété, I.= intensité, D.= durée

Enfin, l'**hypothèse 7**, voulant que la motivation à réguler les émotions exerce un rôle de médiateur dans le lien entre les antécédents et le travail émotionnel, est partiellement confirmée. En fait, comme le démontre le tableau 4.17, la stratégie de profondeur agit comme médiateur entre la motivation autonome à exprimer des émotions positives (MAEEP) et le besoin d'affiliation ($\beta = .271$, $p < 0.05$ comparativement à $\beta = .219$, $p < 0.05$) et la variété d'émotions à exprimer avec la clientèle ($\beta = .300$, $p < 0.001$ comparativement à $\beta = .260$, $p < 0.05$). Ainsi, il s'agit de deux liens de médiation partielle, puisque la relation entre la variable indépendante et celle dépendante diminue sans devenir non significative. Cependant, en ce qui concerne le rôle de la stratégie de profondeur comme médiateur entre la MAEEP et le besoin d'autonomie, le résultat démontre qu'autre chose explique cette variation ($\beta = -.227$, $p < 0.05$ comparativement à $\beta = -.280$, $p < 0.01$). C'est en raison de l'augmentation du lien entre la variable

indépendante et celle dépendante en présence du médiateur qu'il est possible de croire qu'il y a une explication alternative. Pour sa part, la stratégie de surface agit comme médiateur sur la relation entre la motivation contrôlée à exprimer des émotions positives (MCEEP) et la règle d'affichage correspondant à « devoir supprimer ses émotions négatives » ($\beta = .201, p < 0.05$ comparativement à $\beta = .147, p = ns$). Par ailleurs, l'expression naturelle des émotions agit comme médiateur sur le lien entre la MCEEP et le besoin d'affiliation ($\beta = .146, p < 0.05$ comparativement à $\beta = .093, p = ns$).

En outre, il y a une médiation partielle lorsque la stratégie de profondeur joue un rôle de médiateur entre la motivation autonome à supprimer ses émotions négatives (MASEN) et le besoin d'affiliation ($\beta = .271, p < 0.01$ comparativement à $\beta = .215, p = 0.05$). L'expression naturelle des émotions joue aussi un rôle de médiateur sur cette relation ($\beta = .146, p < 0.05$ comparativement à $\beta = .092, p = ns$), il s'agit d'une médiation complète. La stratégie de surface intervient aussi entre la MASEN et la règle d'affichage correspondant à « devoir supprimer ses émotions négatives » ($\beta = .201, p < 0.05$ comparativement à $\beta = .142, p = ns$).

Les résultats précédents sont interprétés et discutés en profondeur dans le prochain chapitre afin d'explicitier les apports empiriques de notre étude.

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

« De la discussion jaillit la lumière. »

Proverbe français

Dans ce chapitre, une discussion sur les différents résultats statistiques obtenus est présentée. En fait, une interprétation élaborée des résultats des différentes analyses statistiques concernant les sept hypothèses de l'étude est effectuée. Bien que l'ensemble des résultats soit discuté, une attention particulière est portée sur les hypothèses non confirmées empiriquement. À ce sujet, nous tenterons d'expliquer ces résultats en effectuant diverses propositions.

5.1 Retour sur les hypothèses de liens directs

Avant d'interpréter les résultats, rappelons que l'étude avait pour but de mieux comprendre les antécédents qui conduisent les employés de service à la clientèle à offrir une performance de service de qualité. Dans le même sens, cette recherche visait aussi à déterminer si le travail émotionnel occupe un rôle de médiateur entre la motivation à réguler les émotions et l'accomplissement dans la performance de service. En outre, cette étude avait également pour objectif d'observer le rôle médiateur de la motivation à réguler les émotions entre les antécédents, soit les besoins psychologiques, les caractéristiques émotionnelles ainsi que les règles d'affichage et les stratégies de régulation émotionnelle.

5.1.1 Lien unissant le travail émotionnel à la performance de service

La présente étude révèle qu'un employé de service à la clientèle qui exprime naturellement ses émotions est plus enclin à offrir un service chaleureux et gentil, donc de maintenir le sourire dans la voix. Aussi, puisqu'il exprime naturellement ses émotions, l'employé de service est moins porté à révéler ses sentiments de colère ou de contrariété, en plus de masquer sa mauvaise humeur aux clients. Ces résultats sont concordants avec ceux de l'étude de Grandey et ses collègues (2005) qui rapportent un lien entre l'expression naturelle des émotions et une performance de service de qualité, soit la perception de convivialité (*friendliness*) par la clientèle. Comme très peu d'étude a porté sur cette dernière stratégie de régulation, il est novateur de démontrer

empiriquement un lien entre cette stratégie et l'accomplissement d'une performance de service.

Par ailleurs, contrairement à la majorité des écrits scientifiques, notre étude ne lie pas la stratégie de profondeur avec le fait d'avoir un sourire dans la voix (*affective delivery*) ou avec la rupture émotionnelle (*breaking character*), les deux dimensions de la performance de service. En effet, plusieurs auteurs ont démontré que la stratégie de profondeur favorise une performance de service de qualité, au sens où les émotions exprimées par l'employé correspondent aux attentes organisationnelles ou à celles de l'employeur (Bono et Vey, 2007; Chi *et al.*, 2011; Grandey, 2003b; Groth, Hennig-Thurau et Walsh, 2009; Hülshager et Schewe, 2011; Totterdell et Holman, 2003). Il est donc particulier de ne pas retrouver de lien dans la présente étude. Par contre, d'autres études ont obtenu un résultat similaire au nôtre (Goldberg et Grandey, 2007; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011; Gosserand et Diefendorff, 2005). En fait, lorsque l'employé utilise la stratégie de profondeur, il s'efforce à ressentir les émotions qu'il doit exprimer. Cela dit, peut-être que cette stratégie n'est pas liée à une performance de service de qualité puisqu'un écart subsiste entre les émotions ressenties et celles à exprimer nuisant au service.

En cohérence avec plusieurs études, nous avons répertorié un lien négatif entre la stratégie de surface et la performance de service (Goldberg et Grandey, 2007; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011; Gosserand et Diefendorff, 2005; Grandey, 2003b). Toutefois quelques études n'obtiennent pas de lien significatif entre ces deux variables (Goldberg et Grandey, 2007; Gosserand et Diefendorff, 2005; Groth, Hennig-Thurau et Walsh, 2009; Hülshager, Lang et Maier, 2010; Totterdell et Holman, 2003). En fait, un employé qui utilise cette stratégie de régulation émotionnelle offre un service moins amical et moins chaleureux. À cet effet, Grandey (2000) indique que la stratégie de surface est utilisée spontanément lorsque le client est agressif ou désagréable. Nous pouvons donc penser que ces situations sont plutôt fréquentes, donc elles affectent la performance de service. À cet effet, lors des entrevues de validation des questionnaires, plusieurs employés ont rapporté avoir à interagir fréquemment avec des clients de ce type. En somme, comme il en a été question, nous proposons d'encourager les employés de

service à la clientèle à exprimer naturellement leurs émotions puisqu'ainsi ils offrent une performance de service de qualité.

5.1.2 Lien unissant la motivation à réguler les émotions et le choix de stratégie de régulation émotionnel

Avant de discuter des résultats concernant le lien entre la motivation et le choix de stratégie de régulation adopter par les employés de service, à la clientèle, rappelons qu'adopter une motivation autonome signifie que l'employé agit par choix et intérêt, car il est libre de faire le comportement (Deci et Ryan, 2002; Gagné et Deci, 2005). Pour sa part, la motivation contrôlée réfère au fait d'agir en raison de pressions ou de contraintes ressenties, qu'elles soient réelles ou perçues (Deci et Ryan, 2008b; Gagné et Deci, 2005; Moller, Ryan et Deci, 2006). Il est aussi important de rappeler que la forme de motivation des employés a été évaluée dans un premier temps alors que le choix de stratégie de régulation a été mesuré dans un deuxième temps. De ce fait, des liens causaux peuvent être plus facilement émis.

Ainsi, notre étude confirme qu'un employé de service à la clientèle qui adopte une motivation autonome à exprimer des émotions positives (MAEEP) et à supprimer ses émotions négatives (MASEN) est moins sujet à adopter la stratégie de surface pour faire la régulation des émotions. Toutefois, les MAEEP et MASEN favorisent l'expression naturelle des émotions, ce qui est concordant avec l'étude de Cossette et Hess (2012). Par ailleurs, les résultats concernant la stratégie de surface ne vont pas dans le sens des résultats de l'étude de Lépine et Cossette (2010a). En effet, ces chercheurs n'ont pas trouvé de lien significatif entre les motivations autonomes et la stratégie de surface. En outre, notre étude démontre qu'un employé de service à la clientèle aura recours à la stratégie de profondeur uniquement s'il adhère à la MAEEP, tout comme Lépine et Cossette (2010a) l'ont aussi rapporté. Également dans le même sens que cette dernière étude, la motivation contrôlée à exprimer des émotions positives (MCEEP) et celle à supprimer ses émotions négatives (MCSEN) entraînent l'utilisation de la stratégie de surface. Aussi, la MCEEP et la MCSEN défavorisent l'expression naturelle des émotions des employés. Ainsi, bien que nous avons évalué le type de motivation de chaque employé sur le fait d'exprimer des émotions positives et de supprimer ses

émotions négatives, il faut simplement retenir que plus un employé de service à la clientèle adopte une motivation contrôlée, plus il utilise la stratégie de surface et moins il exprime naturellement ses émotions avec les clients. Aussi, la motivation autonome engendre l'expression naturelle des émotions et l'utilisation de la stratégie de profondeur. De ce fait, la motivation autonome est à privilégier chez les employés de service à la clientèle, car contrairement à la motivation contrôlée, elle entraîne l'adoption de stratégie de régulation émotionnelle plus adaptative. Ces résultats s'expliquent par le niveau d'endossement de la régulation émotionnelle à effectuer. En fait, lorsque l'employé se sent contraint d'agir d'une certaine façon (Deci et Ryan, 2002, 2008a), tel que devoir afficher certaines émotions et devoir en supprimer d'autres, il adopte une motivation contrôlée ce qui génère l'utilisation de la stratégie de surface. Cette stratégie est utilisée, car l'employé affiche l'émotion prônée par l'organisation sans la ressentir. Il ne souhaite que répondre aux attentes qui lui sont imposées (Grandey, 2003b). Cependant, lorsque l'employé endosse l'affichage émotionnel exigé par son organisation, ces attentes deviennent des objectifs personnels et qu'il intègre de ce fait, il adopte une motivation qui tend vers l'autodétermination, soit une motivation autonome. Ce type de motivation favorise l'utilisation de l'expression naturelle des émotions et de la stratégie de profondeur étant donné que les exigences organisationnelles deviennent des exigences personnelles. Donc la personne peut exprimer naturellement ses émotions puisque celles vécues sont très similaires à celles souhaitées par l'organisation (Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005). Sinon, par le biais de la stratégie de profondeur elle modifie ses émotions vécues pour qu'elles soient concordantes avec celles à exprimer.

5.1.3 Lien unissant les besoins psychologiques fondamentaux et la motivation à réguler les émotions

Bien que les écrits scientifiques rapportent que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont aussi importants, nos résultats démontrent que cette affirmation n'est pas applicable à notre échantillon d'employés du domaine du service à la clientèle. Plus spécifiquement, les résultats des analyses multivariées rapportent que seuls les besoins d'autonomie et d'affiliation influencent le type de motivation adopté par l'employé de service à la clientèle, ce qui nous permet de conclure que le besoin de compétence

occupe une place inférieure par rapport aux deux autres besoins, dans notre secteur d'activité. Toutefois, les analyses bivariées révèlent un lien entre la motivation autonome et le besoin de compétence.

Nos données démontrent que la satisfaction du besoin d'autonomie est liée à l'adoption de la motivation autonome à exprimer des émotions positives (MAEEP). Ce résultat est concordant avec l'étude de Deci et Ryan (2002) et celle de Gagné et Deci (2005), car selon ceux-ci, bien que les trois besoins psychologiques fondamentaux soient importants, c'est le degré de satisfaction du besoin d'autonomie qui fait la différence entre le niveau d'autodétermination adoptée par la personne. Ainsi, plus ce besoin est satisfait, plus l'employé de service à la clientèle aura une motivation autodéterminée, soit une motivation autonome dans le cas présent.

Nos résultats démontrent aussi que la satisfaction du besoin d'affiliation contribue à l'adoption d'une MAEEP et à la motivation autonome à supprimer ses émotions négatives (MASEN). Pourtant, Deci et Ryan (2000) rapportent que le besoin d'affiliation est secondaire dans l'adoption de la motivation autodéterminée. En fait, les employés de service à la clientèle rencontrés ont, à maintes reprises, mentionné que leurs collègues de travail jouent un rôle important dans le soutien émotionnel pour accomplir leur travail. À notre avis, cette information explique le lien significatif entre le besoin d'affiliation et l'adoption d'une motivation autonome à faire le travail émotionnel. En raison du soutien des collègues, effectuer la régulation émotionnelle devient important pour l'employé. Ainsi, en intégrant ce rôle, l'employé adopte une motivation plus autodéterminée.

En outre, contrairement à notre proposition, la satisfaction du besoin de compétence n'est associée ni à la motivation autonome, ni à celle contrôlée. Pourtant, Gagné et ses collègues (2010) démontrent que le besoin de compétence est, à lui seul, suffisant pour entraîner l'adoption d'une motivation autodéterminée. Ces deux dernières études rapportent qu'il faut mettre l'accent sur la satisfaction du besoin de compétence pour favoriser le développement d'une motivation autodéterminée. Afin de justifier notre résultat, qui va à l'encontre des études précitées, nous croyons que le besoin de compétence occupe une place moins importante dans le contexte de travail où les aspects relationnels et émotionnels sont prédominants. Plus spécifiquement, les employés de

centre d'appels souhaitent établir de bonnes relations avec les autres (clients, collègues et supérieurs) de même que de ne pas être contrôlés ou dominés par les autres (Forest *et al.*, 2010). Dans ce contexte, les besoins d'affiliation et d'autonomie occupent donc une place dominante. Par ailleurs, le travail d'employé de service à la clientèle en centres d'appels est très réglementé et rigide, en plus d'exiger des compétences techniques très spécifiques, ce qui peut nuire à la satisfaction du besoin de compétence (Forest *et al.*, 2010). Ainsi, dans notre échantillon, la satisfaction du besoin de compétence n'est pas associée au développement d'un type de motivation en particulier. Cependant, dans le secteur du service à la clientèle, il faut veiller à satisfaire les besoins d'autonomie et d'affiliation pour obtenir des employés ayant une motivation autodéterminée.

5.1.4 Lien unissant les caractéristiques émotionnelles et la motivation à réguler les émotions

Des quatre caractéristiques émotionnelles à l'étude, soit la fréquence, l'intensité, la variété et la durée des interactions, seule la variété des émotions à exprimer avec la clientèle engendre le développement de la motivation autonome à exprimer des émotions positives (MAEEP). En cohérence avec le concept d'internalisation de Deci et Ryan (1991), il est possible de croire que les employés de service à la clientèle ont un niveau d'endossement important de la variété d'émotions à afficher avec les clients. Plus l'employé de service à la clientèle intègre la caractéristique de variété, plus celui-ci adopte une MAEEP. En fait, il est possible que la variété favorise l'émergence de la perception de défis à relever chez l'employé, de ce fait, celui-ci est motivé à réussir ce défi. Néanmoins, la fréquence et l'intensité des émotions de même que la durée des interactions avec la clientèle ne sont pas liées aux types de motivation de l'employé de service à la clientèle. Bien que ces trois derniers résultats soient différents de notre raisonnement initial, ils peuvent être justifiés par le fait que la fréquence, l'intensité et la durée ne renseignent pas sur la qualité des relations avec les clients. En ce sens, ce n'est pas tant ces caractéristiques qui font que l'employé développe une forme particulière de motivation, mais plutôt la nature des interactions. Plus spécifiquement, si les relations avec les clients sont positives, l'employé devrait adopter une motivation autodéterminée puisqu'il internalisera davantage les caractéristiques émotionnelles, le phénomène inverse est aussi à prévoir lorsque ces relations sont négatives. Par ailleurs, il serait

intéressant de qualifier les caractéristiques qui conduisent à des relations positives entre le client et l'employé dans une étude ayant un plus grand nombre de participants. Concernant la durée des appels, il y a beaucoup de variabilité entre les employés ayant participé à notre étude. Pourtant, la durée des échanges est habituellement chronométrée en vue de restreindre la longueur de celles-ci. En conséquence, il aurait été attendu qu'une durée plus faible soit associée à une motivation contrôlée. Encore une fois, la nature des interactions, qu'elles soient brèves ou de plus longue durée, serait potentiellement responsable de cette absence de relation.

5.1.5 Lien unissant les règles d'affichage émotionnel et la motivation à réguler les émotions

Bien que nous n'ayons pas pu vérifier l'hypothèse selon laquelle la règle d'affichage « devoir exprimer des émotions positives » est liée à la forme de motivation adoptée par les employés de service à la clientèle, en raison de la faible consistance interne entre ses énoncés, nous avons démontré que « devoir supprimer ses émotions négatives » est lié avec la motivation contrôlée. Plus spécifiquement, lorsque l'organisation impose à ses employés de service à la clientèle de supprimer leurs émotions négatives, cette règle entraîne l'adoption d'une motivation extrinsèque chez ceux-ci. En fait, selon plusieurs auteurs, bien que la présence de règles favorise l'affichage émotionnel souhaité, celles-ci incitent à l'utilisation de stratégies de régulations émotionnelles, et ce, peu importe la stratégie (Brotheridge et Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Diefendorff et Richard, 2003; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011; Gosserand et Diefendorff, 2005; Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Peng, Wong et Che, 2010). Ainsi, comme le démontre notre résultat, il semble être préférable de ne pas exiger aux employés de service à la clientèle de « devoir supprimer leurs émotions négatives » étant donné que le développement d'une motivation contrôlée en résulte. Ce type de motivation est déconseillé puisqu'il peut, à long terme, conduire au développement de sentiment d'épuisement professionnel (Blais *et al.*, 1993; Fernet, Guay et Sénécal, 2004; Fernet *et al.*, 2008; Low et Cravens, 2001).

5.2 Retour sur les hypothèses de médiation

Maintenant que l'ensemble des liens directs entre les variables a été interprété, nous allons observer les liens de médiation. Les premiers liens de médiation observés sont ceux des stratégies de régulation sur la relation entre la motivation et la performance de service. Les autres liens de médiation concernant le rôle que la motivation exerce sur le lien entre les antécédents à l'étude et le travail émotionnel. Ces dernières relations de médiation permettent de mettre en lumière le rôle qu'occupe la motivation à faire le travail émotionnel dans notre modèle, l'aspect novateur de notre étude.

5.2.1 Stratégies de régulation émotionnelle comme médiateur

À partir des données recueillies, nous parvenons à établir que la stratégie de surface agit comme médiateur sur la relation entre la motivation contrôlée à exprimer des émotions positives (MCEEP) et à supprimer ses émotions négatives (MCSEN) ainsi que le fait d'offrir un service à la clientèle avec le sourire dans la voix. De ce fait, les employés de services à la clientèle régulent leur émotion en raison des pressions internes ou externes réelles (ou perçues). Cela a des répercussions sur l'utilisation de la stratégie de surface, c'est-à-dire qu'ils expriment des émotions sans les ressentir, ce qui, à son tour, influence leur capacité à interagir avec gentillesse et chaleur avec les clients. Ce résultat est intéressant puisqu'il confirme que la motivation contrôlée engendre l'usage de la stratégie de surface, tout comme Lépine et Cossette (2010a) l'ont déjà démontré. En outre, la stratégie de surface est négativement liée avec le fait d'offrir un sourire dans la voix, ce qui est concordant aux résultats de Grandey (2003b).

L'expression naturelle des émotions joue aussi un rôle de médiateur sur le lien entre la MCEEP et la MCSEN ainsi que le fait d'offrir un service chaleureux, amical et gentil à la clientèle. Ainsi, un employé de service à la clientèle qui agit à cause des pressions réelles ou perçues utilisera moins l'expression naturelle des émotions, ce qui se répercutera sur le niveau de chaleur, de courtoisie et de gentillesse. En fait, l'employé qui exprime naturellement ses émotions le fait puisqu'elles correspondent exactement aux exigences de son employeur. Toutefois, la stratégie de surface et l'expression naturelle n'agissent pas sur le lien entre la motivation à réguler les émotions et la rupture émotionnelle, soit le fait de supprimer sa colère ou contrariété à la clientèle. Donc, si un

centre d'appels souhaite assurer une bonne performance de service, en cohérence avec les écrits scientifiques, elle doit encourager ses employés à exprimer naturellement leurs émotions, car un employé authentique est préféré par la clientèle (Grandey *et al.*, 2005; Hennig-Thurau *et al.*, 2006). Aussi, toujours dans le même sens que les écrits scientifiques, nos résultats proposent que l'adoption de la stratégie de surface ne permette pas d'assurer une performance de service de qualité, puisque cette stratégie est considérée comme inauthentique, et donc non appréciée par la clientèle.

De plus, la stratégie de profondeur n'intervient pas entre la motivation à faire le travail émotionnel et la performance de service. Ce résultat est contraire à nos attentes étant donné qu'en s'efforçant à ressentir et à exprimer les émotions exigées par l'organisation, l'employé de service à la clientèle aurait dû offrir une performance de service correspondant aux attentes organisationnelles. En plus, la motivation autonome à réguler les émotions aurait dû entraîner l'usage de ce type de stratégie qui à son tour permettrait d'offrir une bonne performance de service. L'absence de lien de médiation nous amène à croire qu'un processus différent est peut-être responsable de la relation entre ces variables. Tel que Gosserand et Diefendorff (2005) l'ont proposé, l'engagement de la personne envers les règles d'affichage joue un rôle de modérateur entre le choix de stratégie de régulation et la perception des règles d'affichage. En fait, lorsque l'employé est fortement engagé envers les règles, la perception des règles d'affichage entraîne l'usage plus fréquent de la stratégie de profondeur et de la stratégie de surface. D'ailleurs, selon cette étude, plus l'employé est engagé envers les règles d'affichage et plus il perçoit les règles, meilleure sa performance de service sera. En fait, elle sera plus chaleureuse et amicale (*affective delivery*).

La confirmation du rôle médiateur de la stratégie de surface et de l'expression naturelle des émotions permet d'avoir une meilleure compréhension du processus qui favorise une performance de service de qualité. D'une part, le type de motivation adopté par l'employé agit sur sa capacité à offrir une performance de service et, d'autre part, cette performance est aussi influencée par le choix de la stratégie de régulation.

5.2.2 Motivation à réguler les émotions comme médiateur

Le dernier lien de médiation, consistant à évaluer le rôle de la motivation à réguler les émotions entre les antécédents et le choix de stratégie de régulation, est complexe à interpréter puisqu'un grand nombre de variables est à considérer. En fait, la motivation autonome à réguler les émotions positives (MAEEP) exerce un effet de médiation partielle entre les besoins d'autonomie et d'affiliation de même que la variété des émotions à exprimer à la clientèle et la stratégie de profondeur. Ainsi, la satisfaction du besoin d'autonomie a un effet positif sur l'adoption de la MAEEP, puis cette motivation est négativement associée à l'utilisation de la stratégie de profondeur. Plus précisément, les analyses bivariées ne démontrent pas de lien significatif entre le besoin d'autonomie et la stratégie de profondeur or, les analyses multivariées démontrent que ces deux variables sont négativement liées. Ce dernier résultat est explicable par la portion de la variance dont tous les autres variables (les antécédents) s'accaparent. Étant donné qu'une partie de la variance de la stratégie de profondeur est expliquée par d'autres variables, le besoin d'autonomie se retrouve négativement relié avec la variance résiduelle, c'est-à-dire celle qui n'est pas expliquée par les autres variables; ce phénomène s'appelle la suppression de variance (Tabachnick et Fidell, 2007). D'ailleurs, l'effet de suppression de variance peut parfois être expliqué de façon théorique, mais dans le présent contexte, c'est un résultat inverse à nos prédictions, ce qui nous laisse croire qu'il s'agit plutôt d'un effet indésirable. En fait, c'est peut-être simplement causé par notre taille d'échantillon qui est faible. Il faudrait donc tester ces relations auprès d'un échantillon plus grand (Tabachnick et Fidell, 2007).

De plus, lorsque l'employé de service à la clientèle a de bons liens d'affiliation avec ses collègues de travail, il adoptera une MAEEP, ce qui se répercute sur l'utilisation de la stratégie de profondeur. Ce résultat est cohérent avec l'intérêt d'évaluer la place de la motivation dans le processus de régulation émotionnelle puisqu'elle joue un rôle clé. En effet, si l'employé de service à la clientèle est motivé à faire le travail émotionnel, son choix de stratégie de régulation en sera influencé comme le démontre notre étude. Ainsi, un employé qui a de bonnes relations avec ses collègues et ses supérieurs endosse davantage le travail émotionnel à faire ce qui le conduit à utiliser la stratégie de profondeur.

Aussi, la perception de variété d'émotions à exprimer favorise le développement de la MAEEP qui à son tour a une influence sur l'usage de la stratégie de profondeur, tel que mentionné précédemment. En fait, lorsque l'employé de service à la clientèle endosse le fait d'afficher une pluralité d'émotions à exprimer, il est plus enclin à agir par intérêt à satisfaire cette demande, donc à développer une motivation autonome. Par ailleurs, puisque le fait de satisfaire cette caractéristique émotionnelle devient important pour l'employé, celui-ci est plus susceptible de s'efforcer à ressentir et à exprimer les émotions souhaitées par l'organisation. Ainsi, bien que ces trois relations de médiation ne soient que partielles, le rôle de médiation joué par la motivation constitue un apport empirique intéressant. Puisque les médiations ne sont que partielles, d'autres variables jouent un rôle dans les relations précitées.

Un autre lien de médiation partielle démontre que la motivation autonome à supprimer ses émotions négatives (MASEN) exerce un effet de médiation partielle entre la satisfaction du besoin d'affiliation et l'utilisation de la stratégie de profondeur. Donc, bien que d'autres variables interviennent dans cette relation, il est intéressant de constater l'influence de la satisfaction du besoin d'affiliation d'une part sur le type de motivation et, d'autre part, sur le choix de stratégie de régulation. Plus spécifiquement, il semble être important que les employés de service à la clientèle sentent qu'ils sont aimés et considérés par leurs collègues en plus d'être capables d'aimer et de prendre soin des autres (Deci et Ryan, 2000).

En présence de la motivation contrôlée à exprimer des émotions positives (MCEEP) et à supprimer ses émotions négatives (MCSEN) le fait de « devoir supprimer ses émotions négatives » n'est plus lié à l'utilisation de la stratégie de surface. De ce fait, en présence de la règle « devoir supprimer ses émotions négatives », telle que la colère ou la frustration, l'employé de service à la clientèle aura tendance à réguler ses émotions à cause de pressions ou de contraintes ressenties (qu'elles soient réelles ou perçues) (Deci et Ryan, 2008b). Dans ces circonstances, l'employé utilise la stratégie de surface, c'est-à-dire qu'il feint volontairement certaines émotions.

Par ailleurs, la MAEEP agit comme médiateur sur la relation entre le besoin d'affiliation et l'expression naturelle des émotions. Selon ce résultat, lorsque l'employé de service à

la clientèle a un sentiment d'appartenance envers son équipe de travail, il est plus enclin à adopter une motivation qui l'encourage à réguler ses émotions par intérêt envers son travail, à endosser les exigences organisationnelles, puis cette motivation favorise l'expression naturelle de ses émotions. La MASEN joue aussi un rôle de médiateur dans la relation entre le besoin d'affiliation et l'expression naturelle des émotions. De ce fait, avoir du soutien de ses collègues exerce un rôle de médiateur entre la motivation autonome et l'adoption de l'expression naturelle des émotions comme stratégie de régulation. Ces liens de médiations partielles et complètes démontrent la place que revête la motivation dans le processus de régulation émotionnelle.

En outre, la motivation à réguler les émotions n'intervient pas dans les relations entre le besoin de compétence, la fréquence, l'intensité ou la durée et les stratégies de régulation émotionnelle utilisées par l'employé de service à la clientèle. En ce qui concerne le besoin de compétence, l'absence de résultat significatif est contraire aux écrits scientifiques étant donné que ce sont les besoins de compétence et d'affiliation qui favorisent l'internalisation (Ryan et Deci, 2000a). Toutefois, ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'afficher correctement les émotions exigées par l'organisation n'est pas lié à l'utilisation optimale des compétences de l'employé ni à la possibilité d'en acquérir de nouvelles, ce que représente la satisfaction du besoin de compétence (Deci, 1975; Deci et Ryan, 2000, 2002; Ryan et Deci, 2000a). De ce fait, l'employé n'adopte pas une motivation autodéterminée. Or, comme il n'y a pas de relation entre le besoin de compétence et la motivation, il n'y a pas de lien avec le travail émotionnel. Il en va de même pour les trois caractéristiques émotionnelles pourtant, leur présence aurait dû entraîner l'adoption de la motivation à réguler les émotions en raison de l'endossement de ces caractéristiques. L'absence de lien de médiation de la motivation entre les caractéristiques émotionnelles de fréquence, d'intensité et de durée et les stratégies de régulation émotionnelle peut être expliquée par le fait que les caractéristiques émotionnelles sont indépendantes de la motivation autodéterminée. De ce fait, peu importe le type de caractéristiques (interactions longues ou pas, intensité grande ou petite, etc.) les employés peuvent (ou non) internaliser les caractéristiques liées la tâche. Par ailleurs, les caractéristiques émotionnelles sont, à elles seules, suffisantes pour engendrer l'utilisation des stratégies de régulation. Plus spécifiquement, des liens directs

entre les caractéristiques et les trois stratégies à l'étude sont révélés par des chercheurs (par exemple: Brotheridge et Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005).

Au final, l'ensemble de nos résultats permet de nous prononcer sur le rôle clé que joue la motivation à réguler les émotions. En effet, la motivation autonome est celle qui conduit à l'usage de l'expression naturelle alors que la motivation contrôlée engendre l'utilisation de la stratégie de surface. Comme cette dernière stratégie peut être néfaste pour l'employé et l'organisation, il devient important de favoriser l'adoption de la motivation autonome chez les employés de service à la clientèle. Pour ce faire, il faut favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie et d'affiliation ainsi que la variété des émotions à exprimer. En revanche, la présence de la règle d'affichage « devoir supprimer ses émotions négatives » est à proscrire.

Pour conclure ce projet de recherche, les implications pratiques et théoriques, les limites de l'étude, ainsi que des pistes de recherche futures sont discutées dans la prochaine section.

CONCLUSION

« Quand on les cherche, on trouve toujours des preuves d'une fin, mais où il y a une fin, il y a toujours preuve d'un commencement »

Rick Moody

Les objectifs de notre étude étaient nombreux. D'abord, elle visait à documenter le lien entre le travail émotionnel et la performance de service, ensuite elle avait pour but de mieux circonscrire les liens entre la motivation à réguler les émotions et le travail émotionnel en plus de mieux comprendre les antécédents qui jouent un rôle dans l'adoption d'une forme de motivation à réguler les émotions. Plus spécifiquement, nous souhaitons évaluer comment les antécédents déjà connus du travail émotionnel (caractéristiques et règles émotionnelles) allaient influencer la motivation à faire le travail émotionnel et aussi comment les besoins psychologiques allaient influencer cette même motivation.

Ces objectifs émanent de l'importance que revête la performance de service dans les centres d'appels. En fait, comme il en a été question, pour assurer une performance de service de qualité, les employés de service à la clientèle doivent faire un travail émotionnel. Toutefois, le choix de l'utilisation des stratégies est influencé par différents facteurs, dont les règles d'affichage prônées par l'organisation et les caractéristiques émotionnelles de l'emploi. Par ailleurs, il était proposé que la motivation à faire le travail émotionnel joue un rôle de médiateur entre les antécédents et le travail émotionnel, consistant en l'aspect innovateur de cette étude. Il était également attendu que le travail émotionnel exerce un rôle de médiateur entre la motivation à réguler les émotions et la performance de service. Ainsi, les objectifs du présent mémoire visaient à répondre à la question suivante :

Comment les caractéristiques émotionnelles et les besoins psychologiques influencent-ils la motivation des employés à faire le travail émotionnel ainsi que la performance de service en centre d'appels?

Nos analyses révèlent que le travail émotionnel détermine effectivement la qualité de la performance de service. En fait, la stratégie de surface engendre un service peu amical et chaleureux alors que l'expression naturelle des émotions le fait. Une plus grande

authenticité émotionnelle constitue donc une approche gagnante pour les employés, d'autant plus que celle-ci contribue à une meilleure santé psychologique au travail (Hülshager et Schewe, 2011). La présente étude a aussi confirmé que la motivation qui tend vers l'autodétermination encourage l'employé à utiliser la stratégie de profondeur et l'expression naturelle des émotions en plus de la dissuader d'utiliser la stratégie de surface. Aussi, les employés qui adoptent une motivation non autodéterminée (motivation contrôlée) sont plus enclins à adopter la stratégie de surface et non l'expression naturelle des émotions.

Notre recherche a également permis de révéler des liens avec des variables antécédentes à la forme de motivation développée par les employés. Plus spécifiquement, les besoins d'autonomie et d'affiliation favorisent la motivation autonome tout comme la variété d'émotion à exprimer par l'employé lors d'échange avec la clientèle. En revanche, « devoir supprimer ses émotions négatives » n'est lié qu'avec la motivation contrôlée.

Contributions de la recherche

Les apports théoriques de cette étude sont nombreux. La contribution principale réside dans le fait d'avoir confirmé l'importance de prendre en considération la motivation dans l'étude du travail émotionnel. Plus spécifiquement, la motivation permet d'expliquer la façon dont est effectué le travail émotionnel, lequel a des incidences sur la performance de service. Cette relation entre le travail émotionnel et la performance de service est aussi une contribution aux écrits dans ce domaine, étant donné que la relation entre ces deux variables demeure à ce jour sous-investiguée (Hülshager et Schewe, 2011).

En cohérence avec les écrits scientifiques, se penchant sur la théorie de l'autodétermination (par exemple: Deci et Ryan, 1991, 2000, 2008a), l'étude a également révélé que les besoins psychologiques fondamentaux sont liés aux formes de motivation. Ce qui est novateur dans le cas présent est que ces besoins sont liés à une motivation liée à effectuer une tâche spécifique, soit le travail émotionnel. Au niveau des écrits portant sur le travail émotionnel, les caractéristiques émotionnelles et les règles d'affichage ont été mises en relation avec la motivation à réguler les émotions, ce qui est novateur. De ces liens directs, la présente recherche a aussi évalué le rôle de la

motivation comme médiateur entre les antécédents et les stratégies de régulation, un autre but de la recherche. Bien que des études supplémentaires soient nécessaires, nos résultats constituent une première étape vers une meilleure compréhension du processus motivationnel de régulation émotionnelle.

Globalement, la motivation semble jouer un rôle clé dans le processus de régulation émotionnelle conduisant les employés de service à la clientèle à offrir une performance de service de qualité. Ainsi, à partir de l'ensemble des constatations mentionnées précédemment, des recommandations managériales peuvent être énoncées. D'une part, les gestionnaires de centres d'appels doivent favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie et d'affiliation de leurs employés. En d'autres mots, les employés doivent être en mesure d'agir librement et par volonté personnelle. À ce sujet, Forest et ses collègues (2010: 24) proposent de « donner la possibilité de faire des choix » aux employés. Donc, nous pensons que permettre aux employés de service à la clientèle de prendre la décision de ramener à l'ordre de façon courtoise les clients qui sont exagérément impolis ou agressifs leur permettra d'avoir un sentiment d'autonomie et de contrôle sur leurs appels. En ce qui a trait au besoin d'affiliation, tout comme le proposent Forest et ses collègues (2010), nous croyons qu'organiser des activités sociales pendant les heures de diner ou après le travail permettra de faire naître et faire perdurer la cohésion entre les employés. Encore en cohérence avec les propositions de Forest et ses collègues (2010: 24), les gestionnaires devraient aussi intervenir rapidement lorsqu'un conflit entre collègues émerge afin d'éviter que la situation s'envenime. Par le biais de ces quelques actions, le besoin d'affiliation est favorisé. D'autre part, nous suggérons aux gestionnaires de ne pas imposer la règle d'affichage « devoir supprimer ses émotions négatives », car cette règle nuit au développement d'une motivation autodéterminée, ce qui a des répercussions sur le choix de stratégie de régulation. En effet, ce type de motivation est lié à la stratégie de surface, soit une stratégie néfaste pour l'employé et l'organisation puisqu'elle entraîne le développement de symptômes d'épuisement professionnel à long terme en plus de donner une perception d'inauthenticité par le client, donc d'un service de moins bonne qualité. Enfin, les gestionnaires peuvent proposer des formations ou des séances de partage aux employés de service à la clientèle afin qu'ensemble ils apprennent à adhérer à des

stratégies de régulation émotionnelle plus adaptatives.

Limites et forces de la recherche

Bien que cette étude contribue aux écrits dans le domaine, quelques limites doivent être soulevées. En effet, comme les questionnaires comportent des mesures auto rapportées, le biais entre la perception et la réalité des participants persiste. À ce sujet, il est possible que les employés de service à la clientèle s'évaluent plus positivement, ou à l'inverse, ils sont peut-être trop sévères avec eux-mêmes par rapport à ce qu'ils sont en réalité. Leur façon de rapporter leur satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, leur niveau de perception des règles et des caractéristiques émotionnelles, de même que les autres variables peuvent être sur- ou sous-évalué. Il en va de même pour le superviseur qui a complété l'évaluation de performance de service, le jugement de celui-ci peut également être biaisé, par exemple s'il entretient un lien d'amitié avec un employé, il sera porté à l'évaluer plus favorablement.

De plus, le nombre de participants étant restreint, l'interprétation des résultats doit être circonscrite. Comme nous avons seulement pu vérifier nos hypothèses par le biais de régressions multiples, il en résulte que notre évaluation est moins précise par rapport à d'autres types d'analyses statistiques, telles que la modélisation par équations structurelles. Toutefois, ce dernier type d'analyse nécessite un plus grand nombre de participants. Ce qui nous amène à parler de la limite liée à notre taille d'échantillon. Bien que le nombre de participants obtenus dans cette étude ait été suffisant pour effectuer des analyses de régression, une taille d'échantillon plus grande, c'est-à-dire minimum cinq personnes par indicateurs, nous aurait permis de valider notre modèle par le biais d'équations structurelles. Ce type d'analyse nous aurait permis d'évaluer simultanément l'ensemble du processus motivationnel du travail émotionnel.

Comme le travail émotionnel a été mesuré dans un deuxième temps par rapport aux autres variables à l'étude, la variance commune attribuable au fait que les variables soient mesurées en même temps dans un seul questionnaire a été réduite. Toutefois, aucun lien de causalité n'a été trouvé. Ainsi, bien que notre étude révèle des liens entre nos différentes variables, il n'est pas possible d'établir la direction de tous ces liens.

Au niveau empirique, l'utilisation de l'échelle de la motivation à réguler les émotions a été utilisée auprès d'employés pour la première fois. Toutefois, le nombre de participants à l'étude nous empêche de valider l'échelle. Par ailleurs, il n'a pas été possible de démontrer la présence de l'ensemble du continuum de la Théorie de l'autodétermination, limitant encore une fois notre interprétation.

Or, certaines forces de l'étude méritent aussi d'être soulevées. Comme les employés ont rempli deux questionnaires à deux moments différents, la possibilité de variance commune entre les mesures est minimisée. Aussi, en plus des employés, les superviseurs ont rempli un questionnaire sur la performance de service des employés. Cette deuxième source d'information permet d'avoir des données de performance qui discrimine davantage les niveaux de performance des employés, car comme le rapportent Sharma et ses collègues (2004), souvent les employés estiment leurs performances de service bien supérieures à la réalité.

Avenues de recherche

Une étude supplémentaire est nécessaire auprès d'un grand nombre d'employés dans le domaine du service à la clientèle afin de confirmer et de valider la composition de l'échelle de mesure de la motivation à réguler les émotions au travail. De plus, de nombreux antécédents peuvent être liés au type de motivation de l'employé à faire le travail émotionnel alors qu'ils n'ont pas été inclus dans la présente étude. À ce sujet, nous proposons des antécédents déjà liés aux stratégies de régulation afin d'évaluer leur rôle envers l'adoption d'une forme de motivation. De plus, les traits de personnalité devraient être pris en compte dans les prochaines études. Bien que Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005) démontrent un lien entre les traits de personnalité et les stratégies de régulation, il serait intéressant d'évaluer la place qu'occupe la motivation. En outre, comme le rapportent Hulsheger et Schewe (2011) dans leur méta-analyse, contrairement à la stratégie de profondeur, celle de surface est liée à des symptômes d'épuisement professionnel. Vérifier les liens unissant l'épuisement professionnel, les stratégies de régulation et la motivation permettrait d'approfondir les connaissances en plus de mieux définir les recommandations pour les gestionnaires. Une étude par le biais d'un journal quotidien pourrait être menée afin d'observer l'utilisation des stratégies de régulations

dans le temps, en fonction de l'augmentation de l'expérience de l'employé et en fonction du type de clients servis. Par ailleurs, une étude diachronique pourrait être accomplie en vue de faire des liens causaux entre les choix de stratégies, la motivation de l'employé et sa performance de service. De plus, des études supplémentaires concernant les liens unissant les besoins psychologiques fondamentaux et le choix de stratégie de régulation émotionnel devraient être conduites. Plus spécifiquement, notre étude démontre que la satisfaction des besoins influence la forme de motivation adoptée par l'employé et que celle-ci exerce un rôle dans le choix de stratégie. Cependant, il faut circonscrire les variables qui agissent entre la satisfaction des besoins et les stratégies de régulation. À cet effet, on peut supposer que la satisfaction concernant la rémunération, le style de leadership du superviseur immédiat ainsi que l'organisation du travail y jouent un rôle, ce que Forest et ses collègues (2010) ont suggéré. Bien que la rémunération soit un motivateur extrinsèque, il favorise la satisfaction des besoins. En outre, plus le superviseur a un style de leadership mobilisateur, plus les besoins de l'employé seront satisfaits, le conduisant à endosser davantage le travail émotionnel. Enfin, un travail laissant plus de place à la prise de décision et au sentiment de contrôle de l'employé de même que d'offrir des formations lui permettant d'être efficace l'encourageront à faire le travail émotionnel. Dans le même sens, comme nous avons observé l'influence de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, une étude portant sur l'effet de leurs insatisfactions et même de leur frustration sur la motivation à faire le travail émotionnel de même que sur le choix de stratégie de régulation doit être accomplie. Aussi, comme notre étude n'observe que les échanges téléphoniques, il serait intéressant de vérifier si les liens sont aussi présents lorsque le service offert est pendant une interaction en face à face.

En somme, à la lumière de nos résultats, nous croyons fortement que le travail émotionnel occupe une place majeure dans l'offre d'un service de qualité aux clients. Ce faisant, les organisations du secteur bancaire favorisent leur pérennité. Nous pensons aussi que cette étude se veut prometteuse dans la compréhension des raisons encourageant les employés de service à la clientèle à être motivés à offrir un service amical et chaleureux, bien que des études supplémentaires doivent être produites.

ANNEXES

Annexe 1 - Guide d'entrevue

Décrivez en quoi consiste votre travail?

Combien d'années d'expérience en centre d'appels avez-vous? _____

Dans combien de centres d'appel avez-vous travaillé _____

La formation de votre employeur est-elle adéquate?

Les outils fournis par votre employeur sont-ils suffisants?

Racontez-moi une journée type de travail

Gardez-vous vos appels du début à la fin? _____

Quel est le pourcentage d'appels que vous transférez à un collègue ou un supérieur
Pourcentage? _____

Vous arrive-t-il d'avoir des clients désagréables? _____

Comment gérez-vous ces appels?

Comment vous sentez-vous?

Comment revenez-vous au « neutre »?

Avez-vous l'impression de déranger vos clients?

Avez-vous des techniques pour moins donner impression de déranger? Quelles sont-elles?

Comment vous sentez-vous lorsque vous avez l'impression de déranger?

Êtes-vous satisfait de votre travail?

Êtes-vous satisfait de votre employeur?

À votre avis, à combien de clients répondez-vous ou appelez-vous par jour?

- Répondez-vous
- Appelez-vous

Nombre d'appels par jour : _____

Durée moyenne des appels: _____

Nombre d'appels total par jour (même pas rejoint) : _____

Combien de temps vous a-t-il été nécessaire pour lire chaque questionnaire?

Considérez-vous que les questionnaires que vous avez lus sont clairs?

Sinon, qu'est-ce qui n'est pas clair?

J'aimerais attirer votre attention au questionnaire 1 (Échelle de motivation à réguler les émotions), est-ce que vous comprenez bien le sens de l'échelle, les énoncés sont-ils clairs, avez-vous des commentaires?

À la page 10 du questionnaire 1, comment interprétez-vous les énoncés 6, 15 et 21?

Est-ce que tous les éléments de votre emploi sont couverts dans les questionnaires?

Pensez-vous que vos collègues vont vouloir remplir les questionnaires? Que devons-nous faire pour les convaincre?

Informations sociodémographiques

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

Âge _____ ans

Quel est votre genre?

- Féminin
 Masculin

Quel est votre état civil?

- Célibataire
 Marié
 Conjoint de fait
 Séparé
 Divorcé
 Veuf

Avez-vous des enfants?

- Non
 Oui, combien _____
 (précisez)

Quelle est la langue parlée à la maison?

- Français
- Anglais
- Autre _____
(précisez)

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

_____ années _____ mois

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

_____ années _____ mois

Dans quel secteur travaillez-vous :

- A
- B
- C
- D

Quel est le dernier diplôme obtenu?

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

Êtes-vous actuellement aux études ?

- Oui
- Non

De quel groupe faites-vous partie?

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

Annexe 2 – Formulaire de consentement à l’entrevue

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché pour participer à une entrevue d’une durée approximative de 30 minutes dans le cadre de l’étude universitaire suivante : *Offrir une performance de service à la clientèle optimale: Une approche interactive "individu/organisation"*. Ce projet est réalisé sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal et par Marie-Claude Lépine, étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines et assistante de recherche.

L’objectif de cette entrevue est de mieux comprendre votre travail et le contexte dans lequel vous le faites afin de nous assurer que nos questionnaires de recherche sont adaptés à votre réalité. Ainsi, nous aborderons les points suivants :

- des informations générales sur votre travail : types de clients, processus de service à la clientèle (types de contact client, procédures pour répondre aux préoccupations des clients, quel est le personnel impliqué dans le processus de service, votre rôle spécifique dans ce processus); et
- vos commentaires critiques sur nos questionnaires afin de vérifier leur pertinence.

L’entreprise pour laquelle vous travaillez a accepté de collaborer à ce projet de recherche. Par contre, votre participation à cette étude universitaire demeure entièrement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l’une ou l’autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira aux chercheurs d'utiliser l'information recueillie. Un résumé de ce projet de recherche se trouve à la fin du présent document. N’hésitez pas à poser, aux chercheurs toutes les questions que vous jugerez pertinentes. Vous pouvez joindre Michel Cossette par téléphone au (514) 340-7038, ou par courriel à l’adresse suivante : michel.cossette@hec.ca. Vous pouvez également joindre Marie-Claude Lépine par courriel à l’adresse suivante : marie-claude.3.lepine@hec.ca

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de participer à l’entrevue et de répondre honnêtement aux questions qui vous seront posées. Les chercheurs, de même que tous les autres membres de l’équipe de recherche, le cas échéant, s’engagent à protéger les renseignements personnels obtenus de la manière suivante :

- A. En assurant la protection et la sécurité des données recueillies auprès des participants ou participantes et à conserver les notes d’entrevues dans un lieu sécuritaire;
- B. En ne discutant des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants ou participantes qu’avec les membres de l’équipe de recherche;

- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;
- D. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue ont signé un engagement de confidentialité.

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

Nous nous engageons à ce que les **informations brutes demeurent confidentielles**, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Les renseignements que vous nous confiez seront utilisés pour la préparation d'un rapport de recherche remis à votre organisation et de documents qui seront rendus publics dans la communauté scientifique. Notez que votre entreprise et ses représentants n'auront pas accès à vos renseignements personnels ni au contenu spécifique que vous nous dévoilerez. Seule une synthèse générale de toutes les entrevues sera transmise à votre organisation. Aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. De plus, le nom de votre organisation ne pourra être cité. Dans les documents publics, seul le type d'emploi que l'ensemble des gens rencontrés sera mentionné.

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

Signature du participant :

Prénom et nom du participant à l'entrevue : _____

Signature du participant

Date

Signature du directeur de recherche,

Date

Signature la chercheure

Date

4. **Résumé du projet de recherche :**

Répondre de façon pertinente aux questions des clients et établir une bonne relation avec eux exigent la mobilisation de compétences relationnelles dont des compétences dites « émotionnelles ». Celles-ci se manifestent par l'adoption de diverses stratégies de régulation émotionnelle (appelées aussi travail émotionnel) afin d'exprimer des émotions positives (sourire, empathie) et de supprimer ses émotions négatives (colère, irritation).

Ces stratégies ont des répercussions différenciées sur les attitudes des employés et de leur performance. Généralement, plus l'employé affiche des émotions positives authentiques, plus les conséquences lui sont favorables. L'objectif de la présente recherche est de déterminer sous quelles conditions individuelles et organisationnelles les employés mobilisent ces compétences. De plus, nous souhaitons comprendre les impacts de ce travail émotionnel pour la personne et son entreprise.

Annexe 3 – Formulaire de consentement aux deux questionnaires

Questionnaire 1

1. Renseignements sur le projet de recherche

Nous menons actuellement une étude universitaire afin de mieux cerner les facteurs individuels et organisationnels qui influencent le travail effectué par les employés de service à la clientèle. Ce projet est réalisé sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal. Pour toutes questions ou commentaires, vous pouvez le joindre par téléphone au (514) 340-7038, ou par courriel à l'adresse suivante : michel.cossette@hec.ca. L'autre chercheure impliquée dans le projet est Marie-Claude Lépine, étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines à HEC Montréal et assistante de recherche. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse suivante : marie-claude.3.lepine@hec.ca.

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

- le type de personne que vous êtes;
- les exigences de votre emploi et votre perception de votre environnement de travail;
- les raisons pour exprimer des émotions positives et pour supprimer ses émotions négatives dans le cadre de votre travail;
- vos stratégies pour réguler vos émotions vis-à-vis des clients;
- vos réactions envers votre travail et
- des informations sociodémographiques.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

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

Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles et ne serviront qu'aux seules fins de recherche. Les questionnaires seront préservés dans un classeur fermé à clé à HEC Montréal, auquel seuls les chercheurs auront accès. Nous vous avons attribué un code secret qui est inscrit sur votre questionnaire pour des fins logistiques. De ce fait,

nous ne pourrions assurer l'anonymat de vos réponses toutefois, seuls les chercheurs ont accès à ce code et en aucun cas il ne sera divulgué à votre employeur. Ce code secret nous permettra d'associer, le cas échéant, vos deux questionnaires et favorisera une meilleure protection de la confidentialité. En aucun temps, vos réponses personnelles ne seront divulguées à votre employeur ou ses représentants. Les questions sociodémographiques qui vous seront posées à la fin de ce questionnaire ne serviront qu'à des fins statistiques.

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

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

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

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

J'accepte de participer à cette étude;

Signature du participant

Date

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

Signature du chercheur principal

Date

Signature de la chercheuse

Date

Questionnaire 2

1. Renseignements sur le projet de recherche

Nous menons actuellement une étude universitaire afin de mieux cerner les facteurs individuels et organisationnels qui influencent le travail effectué par les employés de service à la clientèle. Ce projet est réalisé sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal. Pour toutes questions ou commentaires, vous pouvez le joindre par téléphone au (514) 340-7038, ou par courriel à l'adresse suivante : michel.cossette@hec.ca. L'autre chercheure impliquée dans le projet est Marie-Claude Lépine, étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines à HEC Montréal et assistante de recherche. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse suivante : marie-claude.3.lepine@hec.ca.

Vous avez reçu, il y a quelques semaines, le premier des deux questionnaires. Que vous ayez rempli ou non ce questionnaire, nous vous invitons à remplir ce deuxième et dernier questionnaire, lequel exige environ 40 minutes pour être complété. Il s'agit du dernier questionnaire pour ce projet de recherche. Le présent questionnaire porte sur les aspects suivants :

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

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

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

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

seront divulguées à votre employeur ou ses représentants. Les questions sociodémographiques qui vous seront posées à la fin de ce questionnaire ne serviront qu'à des fins statistiques.

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

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

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

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

J'accepte de participer à cette étude;

Signature du participant

Date

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

Signature du directeur de recherche

Date

Signature de la chercheure

Date

Annexe 4 – Formulaire de consentement du superviseur

1. Renseignements sur le projet de recherche

Nous menons actuellement une étude universitaire afin de mieux cerner les facteurs individuels et organisationnels qui influencent le travail effectué par les employés de service à la clientèle. Ce projet est réalisé sous la direction de Michel Cossette, professeur adjoint à HEC Montréal. Pour toutes questions ou commentaires, vous pouvez le joindre par téléphone au (514) 340-7038, ou par courriel à l'adresse suivante : michel.cossette@hec.ca. L'autre chercheure impliquée dans le projet est Marie-Claude Lépine, étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines à HEC Montréal et assistante de recherche. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse suivante : marie-claude.3.lepine@hec.ca.

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

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

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

Les informations recueillies demeurent strictement confidentielles et ne serviront qu'aux seules fins de recherche. Les questionnaires seront préservés dans un classeur fermé à clé à HEC Montréal, dont seuls les chercheurs auront accès. Pour des fins logistiques, vous devez identifier et évaluer chacun des employés sous votre supervision. De ce fait, nous ne pourrions assurer l'anonymat de vos réponses toutefois, seuls les chercheurs auront accès à vos réponses et en aucun cas elles ne seront divulguées ni à votre employeur ou ses représentants, ni aux employés. Des questions sociodémographiques vous seront posées à la fin de ce questionnaire. Ces données ne serviront qu'à des fins statistiques.

Votre participation à ce projet ne comporte aucun risque ni bénéfice sauf d'avoir contribué à l'avancement des connaissances sur ce sujet. Il vous sera possible de

consulter les conclusions de l'étude en vous adressant au directeur de cette recherche, Michel Cossette (voir coordonnées ci-dessus).

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

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

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

J'accepte de participer à cette étude;

Signature du participant

Date

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

Signature du directeur de recherche

Date

Signature de la chercheure

Date

Annexe 5 – Questionnaire 1

CODE : _____ DATE : _____

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

Mes comportements habituels

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

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

1	Je suis le bout en train dans les partys.	1	2	3	4	5
2	Je sympathise avec les sentiments des autres.	1	2	3	4	5
3	J'accomplis les tâches ménagères sans délai.	1	2	3	4	5
4	J'ai de fréquentes sautes d'humeur.	1	2	3	4	5
5	J'ai une imagination fertile.	1	2	3	4	5
6	Je ne parle pas beaucoup.	1	2	3	4	5
7	Les problèmes des autres ne m'intéressent pas.	1	2	3	4	5
8	J'oublie souvent de ranger les choses là où elles vont.	1	2	3	4	5
9	Je suis détendu la plupart du temps.	1	2	3	4	5
10	Je n'ai pas d'intérêt pour les idées abstraites.	1	2	3	4	5
11	Je parle à plusieurs personnes différentes dans les partys.	1	2	3	4	5
12	Je ressens les émotions des autres.	1	2	3	4	5
13	J'aime l'ordre.	1	2	3	4	5
14	Je suis facilement contrarié.	1	2	3	4	5
15	J'ai de la difficulté à comprendre les idées abstraites.	1	2	3	4	5
16	J'ai tendance à rester en retrait.	1	2	3	4	5
17	Je ne suis pas vraiment intéressé par les autres.	1	2	3	4	5
18	Je suis désordonné.	1	2	3	4	5
19	Je me sens rarement déprimé.	1	2	3	4	5
20	J'ai très peu d'imagination.	1	2	3	4	5

Ce qu'exige mon emploi

Dans une journée moyenne de travail, à quelle fréquence... (lire l'énoncé)

	1 Jamais	2 Rarement	3 Quelques fois	4 Souvent	5 Toujours
1	J'interagis avec beaucoup de clients différents à tous les jours.				
2	J'exprime des sentiments de sympathie (ex. : dire « je comprends », je suis désolé d'entendre quelque chose).				
3	Exprimez-vous des émotions intenses envers les clients.				
4	Je demeure calme même lorsque je suis étonné.				
5	Adoptez-vous certaines émotions qui font parties de votre travail.				
6	Je rassure les clients qui sont en détresse ou mécontents.				
7	Exprimez-vous plusieurs émotions différentes avec les clients.				
8	On s'attend de moi à ce que je n'exprime pas mes mauvaises humeurs ou mes réactions négatives envers les clients.				
9	Affichez-vous plusieurs émotions différentes lorsque vous interagissez avec les clients.				
10	J'exprime des émotions amicales (ex.: sourire, donner des compliments, échanger des banalités).				
11	Mon organisation s'attend à ce que j'essaie d'être dynamique et enthousiaste lors de mes interactions avec les clients.				
12	Exprimez-vous des émotions précises qui sont nécessaires pour votre travail.				
13	Mon organisation s'attend à ce que je prétende ne pas être contrarié ou bouleversé au travail.				
14	Je cache ma peur de quelqu'un qui m'apparaît menaçant.				
15	Affichez-vous plusieurs émotions différentes avec les clients.				
16	Affichez-vous des émotions qui sont spécifiques et requises pour votre emploi.				
17	Je cache ma colère ou ma désapprobation à propos de quelque chose que quelqu'un a faite (ex. : une action que je trouve répugnante).				
18	Je cache mon dégoût envers quelque chose que quelqu'un a fait.				
19	Démontrez-vous certaines émotions fortes envers les clients.				
20	Pendant une journée typique, je n'interagis pas avec un très grand nombre de clients				
21	On s'attend à ce que je prétende ne pas être en colère ou méprisant envers les clients.				
22	Une interaction typique avec un client dure environ _____ minutes. (Inscrire un chiffre sur la ligne)				

Nature de mon emploi

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

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

1	Mon travail implique une grande variété de tâches.	1	2	3	4	5
2	Les gens avec qui je travaille s'intéressent à moi.	1	2	3	4	5
3	Je reçois beaucoup d'informations de mon superviseur sur ma performance (qualité de service et productivité) au travail.	1	2	3	4	5
4	Les résultats de mon travail sont susceptibles d'affecter sensiblement la vie des clients que je sers.	1	2	3	4	5
5	J'ai l'opportunité de rencontrer d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5
6	Mon travail requiert que j'effectue une seule tâche ou activité à la fois.	1	2	3	4	5
7	Mon travail consiste à compléter une tâche qui a un début et une fin évidents.	1	2	3	4	5
8	Les clients me donnent des informations sur mon service.	1	2	3	4	5
9	Mon travail exige beaucoup de réflexion de ma part.	1	2	3	4	5
10	Je connais les objectifs (temps de traitement des appels, ventes, qualité de service, etc.) à atteindre dans mon travail.	1	2	3	4	5
11	Mon travail consiste à exécuter une variété de tâches.	1	2	3	4	5
12	Mon travail me donne la chance de terminer complètement les tâches que je commence.	1	2	3	4	5
13	Je reçois des commentaires sur ma performance (qualité de service et productivité) par mon superviseur.	1	2	3	4	5
14	Mon travail implique de faire un nombre de choses différentes.	1	2	3	4	5
15	Je suis très préoccupé par l'atteinte de mes objectifs (temps de traitement des appels, ventes, qualité de service, etc.).	1	2	3	4	5
16	Mon superviseur me donne des informations sur ma performance (qualité de service et productivité) au travail.	1	2	3	4	5
17	Les tâches de mon travail sont simples et pas compliquées.	1	2	3	4	5
18	Mon travail requiert l'utilisation d'un certain nombre de compétences.	1	2	3	4	5
19	Mon superviseur est préoccupé par le bien-être des gens qui travaillent pour lui/elle.	1	2	3	4	5
20	Mon travail requiert que je fasse le suivi d'un grand nombre d'informations.	1	2	3	4	5
21	Mon travail me permet de terminer la tâche que je débute.	1	2	3	4	5
22	Je ressens une pression de mon employeur à atteindre mes objectifs (temps de traitement des appels, ventes, qualité de service, etc.).	1	2	3	4	5
23	Je reçois beaucoup d'informations des clients sur mon service.	1	2	3	4	5
24	Mon travail exige d'analyser beaucoup d'information.	1	2	3	4	5
25	Le travail exécuté dans mon emploi a un impact important sur les clients que je sers.	1	2	3	4	5

26	Les outils, les procédures, le matériel et autres ont une utilité très spécialisée.	1	2	3	4	5
27	J'ai l'opportunité de me faire des amis proches dans mon travail.	1	2	3	4	5
28	Mon travail requiert des idées uniques ou des solutions aux problèmes.	1	2	3	4	5
29	Je suis capable d'atteindre mes objectifs (temps de traitement des appels, ventes, qualité de service, etc.).	1	2	3	4	5
30	Mon travail requiert une variété de compétences.	1	2	3	4	5
31	Mon travail implique souvent de faire face à des problèmes que je n'ai pas rencontrés avant.	1	2	3	4	5
32	Mon travail est très spécialisé en terme de résultats, de tâches ou d'activités.	1	2	3	4	5
33	Mon travail requiert que je sois créatif.	1	2	3	4	5
34	Mon travail consiste à accomplir des tâches relativement simples.	1	2	3	4	5
35	Les gens avec qui je travaille sont amicaux.	1	2	3	4	5
36	Mon travail m'oblige à utiliser une variété de compétences différentes dans le but de compléter les tâches.	1	2	3	4	5
37	Mon travail est organisé de telle sorte que je peux faire une partie entière de mes tâches du début à la fin.	1	2	3	4	5
38	Mon travail lui-même est très significatif et important pour l'ensemble de l'organisation.	1	2	3	4	5
39	Je trouve que les objectifs à atteindre (temps de traitement des appels, ventes, qualité de service, etc.) sont réalistes.	1	2	3	4	5
40	Mon travail requiert des connaissances et des compétences très spécialisées.	1	2	3	4	5
41	Je reçois des commentaires sur mon service par les clients.	1	2	3	4	5
42	Mon travail a un impact important sur les clients que je sers.	1	2	3	4	5
43	Mon travail requiert de faire un large éventail de tâches.	1	2	3	4	5
44	Il est important pour moi d'atteindre les objectifs (temps de traitement des appels, ventes, qualité de service, etc.).	1	2	3	4	5
45	Mon travail consiste à résoudre les problèmes qui n'ont pas de réponse correcte et évidente.	1	2	3	4	5
46	J'ai la chance de connaître d'autres personnes au travail.	1	2	3	4	5
47	Mon travail comporte des tâches relativement pas compliquées.	1	2	3	4	5
48	Être assis à côté de collègues agréables facilite mon travail.	1	2	3	4	5
49	Mon travail requiert que je fasse un suivi sur plus d'une chose à la fois.	1	2	3	4	5
50	Mon travail m'oblige à utiliser un certain nombre de compétences de haut niveau ou complexes.	1	2	3	4	5
51	Atteindre les objectifs (temps de traitement des appels, ventes, qualité de service, etc.) me permet d'avoir accès à des récompenses (salaire et reconnaissance).	1	2	3	4	5
52	Mon travail requiert une profonde connaissance et expertise.	1	2	3	4	5
53	Mon cubicule me permet d'être concentré sur mes tâches.	1	2	3	4	5

Raisons pour exprimer et supprimer mes émotions

Pour chaque énoncé, indiquez à quel point les différentes raisons suivantes vous conduisent à exprimer des émotions positives (ex. : sourire dans la voix, enthousiasme, etc.) et à supprimer vos émotions négatives (ex. : colère, irritation, etc.).

ATTENTION : entourez le chiffre approprié dans chaque colonne ; « émotions positives » ET « émotions négatives ».

J'exprime mes émotions positives, car... (lire l'énoncé)

Je supprime mes émotions négatives, car... (relire l'énoncé)

1 Pas du tout	2 Très peu	3 Un peu	4 Modérément	5 Fortement	6 Très fortement	7 Exactement
------------------	---------------	-------------	-----------------	----------------	---------------------	-----------------

	Raisons	J'exprime mes émotions positives...							Je supprime mes émotions négatives...						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ex	Raisons X, Y et Z	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Car mon supérieur réagirait mal si je ne le faisais pas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Car c'est ce que je préfère faire lorsque j'interagis avec les membres	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Car ainsi je me réalise pleinement dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	Parce que j'aime vraiment ce travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Parce que je serais déçu de moi sinon.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	Parce que mon supérieur s'attend à ce que je le fasse.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9	Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, membres, famille ...).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10	Car ceci s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11	Parce que les membres s'attendent à ce que je le fasse.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12	Parce que je me sentirais coupable de ne pas le faire.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13	Car j'aurais honte de moi-même si je ne le faisais pas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14	Parce que les membres se plaindraient si je ne le faisais pas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

15	Pour être apprécié davantage de certains (mes supérieurs, collègues, membres, famille ...).	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
16	Parce qu'il est important pour moi de le faire lorsque j'interagis avec les membres.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
17	Parce que ceci me permet de demeurer efficace dans mes interactions avec les membres.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
18	Parce que je trouve cela satisfaisant de le faire.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

Indiquez à quel point chaque énoncé reflète pourquoi vous exprimez des émotions positives et supprimez vos émotions négatives lorsque vous interagissez avec un client. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Pas du tout	2 Très peu	3 Un peu	4 Modérément	5 Fortement	6 Très fortement	7 Exactement
------------------------	---------------	-------------	-----------------	----------------	------------------------	-----------------

1	Mais, honnêtement, je ne le fais que très peu.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2	Mais, je ne le fais pas parce que je ne vois aucun résultat positif à le faire.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
3	Mais, je le fais peu, car je ne crois pas que ce travail en vaille la peine.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
4	Mais, généralement, je n'y parviens pas.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

Ma façon d'interagir avec les clients

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

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

1	Ma façon d'agir et de parler avec les clients concorde avec la manière dont je me sens de toute façon.	1	2	3	4	5
2	Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec les clients.	1	2	3	4	5
3	J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis obligé de démontrer pour mon emploi avec les clients.	1	2	3	4	5
4	Je contrôle mes émotions en ne les exprimant pas.	1	2	3	4	5
5	Je pense à comment les clients se sentent.	1	2	3	4	5

6	Les émotions positives que j'exprime aux clients sont authentiques.	1	2	3	4	5
7	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
8	Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5
9	J'ai souvent à cacher mes vrais sentiments pendant mon travail.	1	2	3	4	5
10	Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5
11	Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
12	Lorsque je ressens des émotions positives, je fais attention pour ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5
13	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
14	Je pense à des choses agréables.	1	2	3	4	5
15	Les émotions positives que j'affiche aux clients viennent naturellement.	1	2	3	4	5
16	J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec les clients.	1	2	3	4	5
17	Je simule d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
18	Je garde mes émotions pour moi-même.	1	2	3	4	5
19	Je cache mes vrais sentiments, aux clients, au sujet d'une situation.	1	2	3	4	5
20	Je contrôle mes émotions en changeant ma manière de réfléchir à la situation dans laquelle je me trouve.	1	2	3	4	5
21	Les émotions positives que j'affiche aux clients correspondent à ce que je ressens spontanément.	1	2	3	4	5
22	Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5
23	Je cache ce que je ressens aux clients.	1	2	3	4	5
24	J'essaie de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5
25	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
26	Lorsque je travaille avec les clients, ma façon d'agir et de parler ne concorde pas souvent avec ce que je ressens.	1	2	3	4	5
27	Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5

Répercussions de mon travail

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

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

1	Mon travail me permet de prendre des décisions.	1	2	3	4	5
2	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris.	1	2	3	4	5
3	J'ai les capacités pour bien faire mon travail.	1	2	3	4	5
4	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté.	1	2	3	4	5
5	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux.	1	2	3	4	5
6	Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail.	1	2	3	4	5
7	Je me sens compétent à mon travail.	1	2	3	4	5
8	Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon.	1	2	3	4	5
9	Je suis capable de résoudre des problèmes à mon travail.	1	2	3	4	5
10	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens un ami pour eux.	1	2	3	4	5
11	Je réussis bien dans mon travail.	1	2	3	4	5
12	Je peux assumer des responsabilités dans mon travail.	1	2	3	4	5

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

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

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

	moi.							
9	Je me sens au bout du rouleau.	1	2	3	4	5	6	7

Avenir dans mon emploi

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

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

1	Je souhaite faire carrière chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5	6	7
2	Les opportunités d'emplois sont nombreuses chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5	6	7
3	J'ai l'intention de quitter mon emploi actuel pour un autre emploi ailleurs, dans une autre organisation.	1	2	3	4	5	6	7
4	J'ai les moyens de connaître les possibilités d'emplois chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5	6	7
5	Je mets beaucoup d'efforts dans la recherche d'un autre emploi ailleurs.	1	2	3	4	5	6	7
6	Je mets beaucoup d'efforts dans la recherche d'un autre emploi chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5	6	7
7	Je peux facilement accéder à d'autres postes chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5	6	7
8	Je quitterai bientôt cet emploi, peu importe ce qu'il adviendra.	1	2	3	4	5	6	7
9	Je concentre mes énergies sur la recherche d'un autre emploi ailleurs dans une autre organisation.	1	2	3	4	5	6	7
10	Je concentre mes énergies sur la recherche d'un emploi au sein de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
11	Je consacre la majeure partie de mon temps à essayer de trouver un autre emploi dans une autre organisation.	1	2	3	4	5	6	7
12	J'ai l'intention de quitter mon emploi actuel pour un autre emploi au sein de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
13	Je peux facilement accéder à d'autres postes chez un autre employeur que celui actuel.	1	2	3	4	5	6	7
14	J'ai l'intention de rester dans mon emploi pour de nombreuses années.	1	2	3	4	5	6	7
15	Les opportunités d'emplois sont nombreuses dans le marché du travail en général.	1	2	3	4	5	6	7
16	Je consacre la majeure partie de mon temps à essayer de trouver un autre emploi au sein de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
17	J'ai les moyens de connaître les possibilités d'emplois dans le marché du travail en général.	1	2	3	4	5	6	7

Informations sociodémographiques

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

Âge _____ans

Quel est votre genre?

- Féminin
 Masculin

Quel est votre état civil?

- Célibataire
 Marié
 Conjoint de fait
 Séparé
 Divorcé
 Veuf

Avez-vous des enfants?

- Non
 Oui, combien _____
(précisez)

Quelle est la langue parlée à la maison?

- Français
 Anglais
 Autre _____
(précisez)

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

_____ années _____ mois

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

_____ années _____ mois

Dans quel secteur travaillez-vous :

- A
 B
 C
 D

Quel est le dernier diplôme obtenu?

- Primaire
 Diplôme d'études secondaires (DES)
 Diplôme d'études professionnelles (DEP)
 Attestation d'études collégiales (AEC)
 Diplôme d'études collégiales (DEC)

- Universitaire (baccalauréat)
- Universitaire (maîtrise)
- Universitaire (doctorat)
- Autre _____
(précisez)

Êtes-vous actuellement aux études ?

- Oui
- Non

De quel groupe faites-vous partie?

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

Commentaires ou compléments d'information

Merci d'avoir participé à l'étude!

Annexe 6 – Questionnaire 2

CODE : _____ DATE : _____

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

Mon attitude envers l'organisation

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

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

1	Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
2	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
3	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.	1	2	3	4	5	6	7
4	Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
5	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
6	Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'étaient les miens.	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	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.	1	2	3	4	5	6	7
9	Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
10	Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	1	2	3	4	5	6	7
11	Je trahirais la confiance que l'on me prête si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
12	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
13	Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1	2	3	4	5	6	7
14	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
15	Je suis fier d'appartenir à cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7
16	Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1	2	3	4	5	6	7

17	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
18	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7

Mes comportements de recherche d'emploi

Indiquez à quelle fréquence vous adoptez les comportements suivants au cours des 6 derniers mois. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Jamais (0 fois)	2 Rarement (1 ou 2 fois)	3 Occasionnellement (3 à 5 fois)	4 Fréquemment (6 à 9 fois)	5 Très fréquemment (au moins 10 fois)
-------------------------	--------------------------------	--	----------------------------------	---

1	Lire les annonces d'emplois dans les journaux.	1	2	3	4	5
2	Préparer et réviser mon curriculum vitae (C.V.).	1	2	3	4	5
3	Lire sur la recherche d'emploi ou sur le changement d'emploi.	1	2	3	4	5
4	Parler à des amis ou à des membres de ma famille à propos des possibilités d'emploi.	1	2	3	4	5
5	Parler à d'anciens employeurs ou à des contacts en milieu de travail au sujet de la disponibilité d'emploi.	1	2	3	4	5
6	Utiliser les ressources internes de l'entreprise (par exemple les collègues) pour scruter le marché du travail.	1	2	3	4	5
7	Déclarer ma disponibilité comme travailleur dans les annonces de journaux, sur Internet ou dans une association professionnelle.	1	2	3	4	5
8	Envoyer mon curriculum vitae (C.V.) à des employeurs potentiels.	1	2	3	4	5
9	Remplir une demande d'emploi.	1	2	3	4	5
10	Faire une entrevue avec un employeur potentiel.	1	2	3	4	5
11	Contacteur une agence de placement ou de recherche d'emploi.	1	2	3	4	5
12	Téléphoner à un employeur potentiel.	1	2	3	4	5
13	Lire les annonces d'emplois disponibles chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5
14	Parler à mes collègues à propos des emplois disponibles chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5
15	Parler à mon supérieur des possibilités d'avancement chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5
16	Déclarer mon intérêt à obtenir d'autres emplois chez mon employeur actuel à mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5
17	Envoyer mon curriculum vitae (C.V.) pour obtenir un autre poste chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5
18	Remplir une demande d'emploi pour obtenir un autre poste chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5
19	Faire une entrevue pour obtenir un autre poste chez mon employeur actuel.	1	2	3	4	5

Mes conditions de travail

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

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

1	Je suis en mesure de choisir la façon de faire mon travail (les procédures à utiliser).	1	2	3	4	5	6	7
2	Les clients s'abstiennent de remarques ou commentaires inappropriés.	1	2	3	4	5	6	7
3	Mon travail est tel que je peux décider quand faire des activités particulières.	1	2	3	4	5	6	7
4	On me permet de modifier la façon d'être évalué donc je peux mettre l'accent sur certains aspects de mon travail et mettre moins sur d'autres aspects.	1	2	3	4	5	6	7
5	Je suis traité avec politesse par les clients.	1	2	3	4	5	6	7
6	Je suis en mesure de modifier mes objectifs (ce que je suis sensé accomplir).	1	2	3	4	5	6	7
7	Je suis libre de choisir la/les méthodes à utiliser pour réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
8	Je suis traité avec respect par les clients.	1	2	3	4	5	6	7
9	J'ai un certain contrôle sur la séquence de mon travail (dans quel ordre faire les choses).	1	2	3	4	5	6	7
10	J'ai le contrôle sur la planification de mon travail (quoi faire à quel moment).	1	2	3	4	5	6	7
11	Je suis traité avec dignité par les clients.	1	2	3	4	5	6	7
12	On me permet de faire mon travail librement.	1	2	3	4	5	6	7
13	J'ai un certain contrôle sur ce que je suis sensé accomplir.	1	2	3	4	5	6	7
14	Les clients sont réceptifs à mon service.	1	2	3	4	5	6	7
15	Mon employeur écoute attentivement les suggestions provenant des employés.	1	2	3	4	5	6	7
16	La formation que je reçois de mon employeur est très satisfaisante pour le travail que je fais.	1	2	3	4	5	6	7
17	Je ressens une pression à tout faire rapidement et efficacement.	1	2	3	4	5	6	7
18	Les documents à compléter lorsque j'offre un service sont tous très utiles.	1	2	3	4	5	6	7
19	Il y a une bonne communication entre les différents départements de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
20	Mon employeur tient compte des commentaires et	1	2	3	4	5	6	7

	suggestion des employés.						
21	Quel est le pourcentage d'appels où vous considérez que le client a été difficile (désagréable, en colère, frustré, etc.)? _____% (inscrire un pourcentage sur la ligne)						

L'équité dans mon travail

Indiquez dans quelle mesure chaque énoncé correspond à votre situation au travail. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

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

Les énoncés suivants portent sur votre salaire et les autres récompenses donnés par votre employeur. Dans quelle mesure :						
1	Êtes-vous justement récompensé (ex. : salaire et reconnaissance), compte tenu de votre niveau d'expérience?	1	2	3	4	5
2	Êtes-vous justement récompensé (ex. : salaire et reconnaissance), pour l'effort que vous fournissez?	1	2	3	4	5
3	Êtes-vous justement récompensé (ex. : salaire et reconnaissance), pour le travail bien fait?	1	2	3	4	5
4	Êtes-vous justement récompensé (ex. : salaire et reconnaissance), pour votre performance au travail?	1	2	3	4	5
Les prochains énoncés réfèrent aux procédures utilisées pour obtenir votre salaire et les autres récompenses. Dans quelle mesure :						
5	Les procédures en vigueur laissent-elles l'occasion d'exprimer vos opinions et vos sentiments?	1	2	3	4	5
6	Avez-vous de l'influence sur votre salaire et les autres récompenses obtenus par ces procédures?	1	2	3	4	5
7	Ces procédures sont-elles appliquées de manière uniforme et constante au sein de votre organisation?	1	2	3	4	5
8	Est-ce que ces procédures favorisent ou nuisent particulièrement à certaines personnes?	1	2	3	4	5
9	Est-ce que ces procédures sont basées sur des informations exactes?	1	2	3	4	5
10	Avez-vous l'occasion de contester votre salaire et les autres récompenses obtenus par ces procédures?	1	2	3	4	5
11	Est-ce que ces procédures respectent les critères éthiques et moraux?	1	2	3	4	5
Les prochains énoncés réfèrent à votre employeur et à ses représentants qui ont adopté les procédures. Dans quelle mesure :						
12	Êtes-vous traité avec politesse par votre supérieur?	1	2	3	4	5
13	Êtes-vous traité avec dignité par votre supérieur?	1	2	3	4	5
14	Êtes-vous traité avec respect par votre supérieur?	1	2	3	4	5
15	Est-ce que votre supérieur s'abstient de remarques ou commentaires inappropriés?	1	2	3	4	5
16	Votre supérieur est-il franc lors de ses communications avec vous?	1	2	3	4	5
17	Votre supérieur explique-t-il les procédures de manière détaillée?	1	2	3	4	5
18	Votre supérieur communique-t-il les détails des procédures de	1	2	3	4	5

	manière adéquate?					
19	Votre supérieur adapte-t-il ses communications à vos besoins?	1	2	3	4	5

Pourquoi je fais mon travail?

Indiquez à quel point chaque énoncé vous représente concernant les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel. Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

1 Pas du tout	2 Très peu	3 Un peu	4 Modérément	5 Fortement	6 Très fortement	7 Exactement
------------------	---------------	-------------	-----------------	----------------	---------------------	-----------------

1	Parce que d'autres (mon employeur, mon superviseur...) m'assurent une plus grande sécurité d'emploi si je mets assez d'effort dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7
2	Parce qu'autrement j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7
3	J'en fais peu car j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
4	Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille...).	1	2	3	4	5	6	7
5	Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
6	Je ne sais pas pourquoi je fais ce travail, il ne sert à rien.	1	2	3	4	5	6	7
7	Parce que je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
8	Parce que le travail que je fais est intéressant.	1	2	3	4	5	6	7
9	Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille...).	1	2	3	4	5	6	7
10	Parce qu'ainsi, je me sens fier de moi.	1	2	3	4	5	6	7
11	Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille...).	1	2	3	4	5	6	7
12	Parce que mettre des efforts dans ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	1	2	3	4	5	6	7
13	Parce que ce que je fais dans mon travail est stimulant.	1	2	3	4	5	6	7
14	Parce que je risque de perdre mon emploi si mes efforts sont insuffisants.	1	2	3	4	5	6	7
15	Parce que mettre des efforts dans ce travail a une signification personnelle pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
16	Parce que d'autres (mes supérieurs, mon employeur...) me récompenseront financièrement si je mets assez d'effort dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
17	Car je ne crois pas que ce travail en vaille la peine.	1	2	3	4	5	6	7
18	J'en fais peu d'efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7

19	Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

Mes stratégies de travail

Évaluez à quel point chaque énoncé correspond à votre manière d'agir avec les clients. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

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

1	J'essaie d'aider les clients à satisfaire leurs besoins.	1	2	3	4	5	6	7
2	J'aime utiliser le nom du client pendant l'appel.	1	2	3	4	5	6	7
3	J'atteins mes propres objectifs en satisfaisant les clients.	1	2	3	4	5	6	7
4	Je suis capable de répondre correctement aux questions des clients.	1	2	3	4	5	6	7
5	Je garde en tête le meilleur intérêt du client.	1	2	3	4	5	6	7
6	J'obtiens de la satisfaction à rendre les clients satisfaits.	1	2	3	4	5	6	7
7	J'apprécie vraiment servir les clients.	1	2	3	4	5	6	7
8	J'ai une approche de résolution de problèmes avec les clients.	1	2	3	4	5	6	7
9	Je trouve facile d'avoir le sourire dans la voix lorsque j'interagis avec les clients.	1	2	3	4	5	6	7
10	J'arrive à faire parler les clients à propos des services qu'ils espèrent recevoir.	1	2	3	4	5	6	7
11	Il m'est naturel d'avoir de l'empathie pour les clients.	1	2	3	4	5	6	7
12	J'apprécie répondre rapidement aux demandes des clients.	1	2	3	4	5	6	7

Ma façon d'interagir avec les clients

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

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

1	Ma façon d'agir et de parler avec les clients concorde avec la manière dont je me sens de toute façon.	1	2	3	4	5
2	Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec les clients.	1	2	3	4	5
3	J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis	1	2	3	4	5

	obligé de démontrer pour mon emploi avec les clients.					
4	Je contrôle mes émotions en ne les exprimant pas.	1	2	3	4	5
5	Je pense à comment les clients se sentent.	1	2	3	4	5
6	Les émotions positives que j'exprime aux clients sont authentiques.	1	2	3	4	5
7	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
8	Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5
9	J'ai souvent à cacher mes vrais sentiments pendant mon travail.	1	2	3	4	5
10	Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5
11	Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
12	Lorsque je ressens des émotions positives, je fais attention pour ne pas les exprimer.	1	2	3	4	5
13	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
14	Je pense à des choses agréables.	1	2	3	4	5
15	Les émotions positives que j'affiche aux clients viennent naturellement.	1	2	3	4	5
16	J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec les clients.	1	2	3	4	5
17	Je feins d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les clients.	1	2	3	4	5
18	Je garde mes émotions pour moi-même.	1	2	3	4	5
19	Je cache mes vrais sentiments au sujet d'une situation aux clients.	1	2	3	4	5
20	Je contrôle mes émotions en changeant ma manière de réfléchir à la situation dans laquelle je me trouve.	1	2	3	4	5
21	Les émotions positives que j'affiche aux clients correspondent à ce que je ressens spontanément.	1	2	3	4	5
22	Lorsque je veux ressentir moins d'émotions négatives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5
23	Je cache ce que je ressens aux clients.	1	2	3	4	5
24	J'essaie de ressentir les émotions que je dois démontrer aux clients.	1	2	3	4	5
25	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
26	Lorsque je travaille avec les clients, ma façon d'agir et de parler ne concorde pas souvent avec ce que je ressens.	1	2	3	4	5

27	Lorsque je veux ressentir plus d'émotions positives, je change ma manière de réfléchir à la situation.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Ma satisfaction au travail

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait... (*lire l'énoncé*)?

1 Très insatisfait	2 Inatisfait	3 Ni insatisfait, ni satisfait	4 Satisfait	5 Très satisfait
-----------------------	-----------------	-----------------------------------	----------------	---------------------

1	De vos possibilités d'avancement.	1	2	3	4	5
2	Des conditions de travail.	1	2	3	4	5
3	Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps.	1	2	3	4	5
4	De votre importance aux yeux des autres.	1	2	3	4	5
5	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains).	1	2	3	4	5
6	De la compétence de votre supérieur dans les prises de décisions (compétences techniques).	1	2	3	4	5
7	Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience.	1	2	3	4	5
8	De la stabilité de votre emploi.	1	2	3	4	5
9	Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise.	1	2	3	4	5
10	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire.	1	2	3	4	5
11	Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités.	1	2	3	4	5
12	De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application.	1	2	3	4	5
13	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites.	1	2	3	4	5
14	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative.	1	2	3	4	5
15	Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail.	1	2	3	4	5
16	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail.	1	2	3	4	5
17	Des possibilités de travailler seul dans votre emploi.	1	2	3	4	5
18	De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux.	1	2	3	4	5
19	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail.	1	2	3	4	5
20	Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail.	1	2	3	4	5

Répercussions de mon travail

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

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

1	Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
2	Je me sens épuisé physiquement à la fin de ma journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
3	Je me sens fatigué quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
4	Je peux facilement comprendre comment mes clients ressentent les choses.	1	2	3	4	5	6	7
5	Je sens que je traite quelques clients comme s'ils étaient des « objets impersonnels ».	1	2	3	4	5	6	7
6	Travailler avec des gens toute la journée représente vraiment une tension pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
7	Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
8	Je me sens « brûlé » par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
9	Je sens que j'influence positivement la vie des gens à travers mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
10	Je suis devenu plus dur et insensible envers les gens depuis que je travaille auprès de clients.	1	2	3	4	5	6	7
11	Je suis inquiet, car mon travail me rend de plus en plus indifférent.	1	2	3	4	5	6	7
12	Je me sens très énergique.	1	2	3	4	5	6	7
13	Je me sens frustré par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
14	Je sens que je travaille fort.	1	2	3	4	5	6	7
15	Je ne me préoccupe pas vraiment de ce qui adviendra de certains de mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
16	Travailler directement avec les gens met trop de pression sur moi.	1	2	3	4	5	6	7
17	Je peux facilement créer une atmosphère détendue avec mes clients.	1	2	3	4	5	6	7
18	Le fait de m'être impliqué auprès de clients me procure une grande satisfaction.	1	2	3	4	5	6	7
19	Depuis que j'occupe cet emploi, j'ai accompli des choses qui en valaient la peine.	1	2	3	4	5	6	7
20	Je me sens au bout du rouleau.	1	2	3	4	5	6	7
21	Dans mon travail, je règle calmement les problèmes émotifs qui surviennent.	1	2	3	4	5	6	7

22	Je sens que les clients me blâment pour certains de leurs problèmes.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

Informations sociodémographiques

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

Âge _____ ans

Quel est votre genre?

- Féminin
 Masculin

Quel est votre état civil?

- Célibataire
 Marié
 Conjoint de fait
 Séparé
 Divorcé
 Veuf

Avez-vous des enfants?

- Non
 Oui, combien _____
(précisez)

Quelle est la langue parlée à la maison?

- Français
 Anglais
 Autre _____
(précisez)

De manière générale, vous travaillez... ?

- Horaire de rotation
 Horaire fixe
 6 h 30 -14 h 30
 8 h -16 h
 9 h -5 h
 11 h -19 h
 12 h -20 h
 Autre : _____
(précisez)

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

_____ années _____ mois

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

Dans quel secteur travaillez-vous :

- A
- B
- C
- D

Quel est le dernier diplôme obtenu?

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

Êtes-vous actuellement aux études ?

- Oui
- Non

De quel groupe faites-vous partie?

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

Commentaires ou compléments d'information

Merci d'avoir participé à l'étude!

Annexe 7 – Questionnaire du superviseur

Nom de l'employé évalué :

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

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

1	L'employé traite les clients avec courtoisie, respect et politesse.	1	2	3	4	5
2	L'employé démontre de la gentillesse et de la chaleur à la plupart des clients.	1	2	3	4	5
3	L'employé maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients.	1	2	3	4	5
4	L'employé respecte les procédures d'appels (script) exigées.	1	2	3	4	5
5	L'employé révèle ses véritables sentiments aux clients lorsqu'il est contrarié ou en colère	1	2	3	4	5
6	En cas de mauvaise humeur, l'employé a du mal à cacher ses sentiments aux clients.	1	2	3	4	5

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, Rebecca (1998). « Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators » [version électronique], *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 124, no 2, p. 229-246.
- Abraham, Rebecca (1999). « The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover » [version électronique], *Journal of Psychology*, vol. 133, no 4, p. 441-455.
- Albrecht, Karl et Ron Zemke (1985). *Service America! Doing business in the new economy, second edition*, Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin.
- Allen, Jason et Walter Engert (2007). « Efficience et concurrence dans le secteur bancaire canadien » [version électronique], *Revue de la Banque du Canada*, vol. été 2007, p. 37-50.
- Ashforth, Blake E. et Ronald H. Humphrey (1993). « Emotional labor in service roles: The influence of identity » [version électronique], *Academy of Management Review*, vol. 18, no 1, p. 88-115.
- Ashkanasy, Neal M. et Catherine S. Daus (2002). « Emotion in the workplace: The new challenge for managers » [version électronique], *Academy of Management Executive*, vol. 16, no 1, p. 76-85.
- Austin, Elizabeth J., Timothy C.P. Dore et Katharine M. O'Donovan (2008). « Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour » [version électronique], *Personality and Individual Differences*, vol. 44, no 3, p. 679-688.
- Baard, Paul P., Edward L. Deci et Richard M. Ryan (2004). « Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings » [version électronique], *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, no 10, p. 2045-2068.
- Bagozzi, Richard P. (1994). *Principles of Marketing Research*, Oxford, UK, Blackwell Business, 384 p.
- Bailey, Jeffery J. (1996). « Service agents, emotional labor and costs to overall customer service », dans Mann, Sandi (dir.), *Emotion at Work: To What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking It?*, vol 8, Preston, UK, European Journal of Work and Organizational Psychology, p. 347-369.
- Bailey, Jeffery J. et Micheal A. McCollough (2000). « Emotional labour and the difficult customer; coping strategies of service agents and organizational consequences » [version électronique], *Journal of professional service marketing*, vol. 20, no 2, p. 51-72.

- Bakker, Arnold B. et Ellen Heuven (2006). « Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers » [version électronique], *International Journal of Stress Management*, vol. 13, no 4, p. 423-440.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny (1986). « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Baumeister, Roy F. et Mark R. Leary (1995). « The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation » [version électronique], *Psychological Bulletin*, vol. 117, no 3, p. 497-529.
- Beal, Daniel J., John P. Trougakos, Howard M. Weiss et Stephen G. Green (2006). « Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 5, p. 1053-1065.
- Bettencourt, Lance A., Kevin P. Gwinner et Matthew L. Meuter (2001). « A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1, p. 29-41.
- Bickman, Leonard et Debra J. Rog (2009). *Applied Social Research Methods*, 2^e éd., Californie, SAGE Publications, 661 p.
- Blais, Marc R., Nathalie M. Brière, Lise Lachance, Andrea Riddle et Robert J. Vallerand (1993). « L'inventaire des motivations au travail de Blais (Blais's work motivation inventory) » [version électronique], *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, no 3, p. 185-215.
- Blau, Gary, Jason Fertig, Donna Surges Tatum, Stacey Connaughton, Dong Soo Park et Catherine Marshall (2010). « Further scale refinement for emotional labor: Exploring distinctions between types of surface versus deep acting using a difficult client referent » [version électronique], *Career Development International*, vol. 15, no 2, p. 188-216.
- Bono, Joyce E. et Meredith A. Vey (2005). « Toward understanding emotional management at work; a quantitative review of emotional labor research », dans Härtel, Charmine E.J., Wilfred J. Zerbe et Neal M. Ashkanasy (dir.), *Emotions in organizational behavior*, Mahwah: Erlbaum, p. 213-234.
- Bono, Joyce E. et Meredith A. Vey (2007). « Personality and emotional performance: extraversion, neuroticism, and self-monitoring » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 2, p. 177-192.
- Bordo, Michael (1995). *Regulation and bank stability: Canada and the United States, 1870-1980*, version électronique no 1532, Banque Mondiale, 1-27 p.
- Bowen, David E. et Benjamin Schneider (1985). « Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guideline for management research », dans Czepiel, John A., Michael R. Solomon et Carol F. Surprenant (dir.), *The service encounter*, Toronto, Lexington Books, p. 127-148.

- Breaugh, James A. (1985). « The Measurement of Work Autonomy » [version électronique], *Human Relations*, vol. 38, no 6, p. 551-570.
- Brien, Maryse, Jacques Forest, Geneviève A. Mageau, Jean-Sébastien Boudrias, Pascale Desrumeaux, Luc Brunet *et al.* (2012). « The Need Satisfaction at Work Scale (N-SAT-W): Validation evidence in two cultures » [version électronique], *Applied Psychology: Health and Well-Being*.
- Brotheridge, Céleste M. et Alicia A. Grandey (2002). « Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work" » [version électronique], *Journal of Vocational Behavior*, vol. 60, no 1, p. 17-39.
- Brotheridge, Céleste M. et Raymond T. Lee (2002). « Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 7, no 1, p. 57-67.
- Brotheridge, Céleste M. et Raymond T. Lee (2003). « Development and validation of the Emotional Labour Scale » [version électronique], *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, no 3, p. 365-379.
- Bryman, Alan (1999). « The Disneyization of society » [version électronique], *The sociological review*, vol. 47, no 1, p. 25-47.
- Chau, Samantha L., Jason J. Dahling, Paul E. Levy et James M. Diefendorff (2009). « A predictive study of emotional labor and turnover » [version électronique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no 8, p. 1151-1163.
- Cheung, Francis Yue-Lok et Catherine So-Kum Tang (2007). « The influence of emotional dissonance and resources at work on job burnout among Chinese human service employees » [version électronique], *International Journal of Stress Management*, vol. 14, no 1, p. 72-87.
- Cheung, Francis Yue-Lok et Catherine So-Kum Tang (2009). « Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference » [version électronique], *Journal of Business and Psychology*, vol. 24, no 3, p. 245-255.
- Chi, Nai-Wen, Alicia A. Grandey, Jennifer A. Diamond et Kathleen Royer Krimmel (2011). « Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 6, p. 1337-1346.
- Chu, Kay Hei-Lin (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes*, Ph.D., Virginia, U.S.A., Virginia Polytechnic Institute and State University, 199 p.
- Chu, Kay Hei-Lin et Suzanne K. Murmann (2006). « Development and validation of the hospitality emotional labor scale » [version électronique], *Tourism Management*, vol. 27, no 6, p. 1181-1191.
- Cordes, Cynthia L. et Thomas W. Dougherty (1993). « A review and an integration of research on job burnout » [version électronique], *Academy of Management Review*, vol. 18, no 4, p. 621-656.

- Cossette, Michel, Marc R. Blais et Ursula Hess (2008a). « Motivation à supprimer les émotions négatives et styles de service : des facteurs explicatifs l'épuisement professionnel dans les emplois de service à la clientèle », communication présentée au *Actes du 14e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF)*, Hammamet, Tunisie.
- Cossette, Michel et Ursula Hess (2010). « How is Emotional Labor Performed by Customer Service Employees? A Matter of Style », communication présentée au *Paper presented at the Academy of Management annual meeting*, Montreal, Canada.
- Cossette, Michel et Ursula Hess (2012). « Emotion Regulation strategies among customer service employees: A motivational approach », dans Ashkanasy, Neal M., Charmine E.J. Härtel et Wilfred J. Zerbe (dir.), *Research on Emotion in Organizations*, vol 8, Bingley, UK, Emerald Publishing Group.
- Costello, Anna B. et Jason W. Osborne (2005). « Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis » [version électronique], *Practical Assessment, Research & Evaluation*, vol. 10, no 7, p. 173-178.
- Côté, José et Françoise Filion (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*, Montréal, Chenelière Éducation, 485 p.
- Côté, Stéphane et Laura M. Morgan (2002). « A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit » [version électronique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 8, p. 947-962.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1975). *Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games*, San Francisco,ca, Jossey-bass, 231 p.
- Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Publishing Co, 324 p.
- Deci, Edward L., James P. Connell et Richard M. Ryan (1989). « Self-determination in a work organization » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 4, p. 580.
- Deci, Edward L., Haleh Eghrari, Brian C. Patrick et Dean R. Leone (1994). « Facilitating internalization: The self-determination theory perspective » [version électronique], *Journal of Personality*, vol. 62, no 1, p. 119-142.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1985b). « The general causality orientation scale: self-determination in personality » [version électronique], *Journal of research in personality*, vol. 19, no 2, p. 109-134.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1987). « The support of autonomy and the control of behavior » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, no 6, p. 1024-1037.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1991). « A motivational approach to self: Integration in personality », dans Dienstbier, Richard A. (dir.), *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation*, vol 38, Lincoln, NE, University Of Nebraska Press, p. 237-288.

- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1995). « Human autonomy: The basis for true self-esteem », dans Kernis, Michael Howard (dir.), *Efficacy, agency, and self-esteem*, New York, Plenum Publishing Co., p. 31-49.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2000). « The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. » [version électronique], *Psychological Inquiry*, vol. 11, no 4, p. 227-268.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2002). *The Handbook of Self-Determination Research*, Rochester, University of Rochester Press, 470 p.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2008a). « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health » [version électronique], *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, vol. 49, no 3, p. 182-185.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2008b). « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie » [version électronique], *Psychologie Canadienne*, vol. 49, no 1, p. 24-34.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (dir.) (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Publishing Co, 371 p.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan, Marylène Gagné, Dean R. Leone, Julian Usunov et Boyanka P. Kornazheva (2001). « Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination » [version électronique], *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no 8, p. 930-942.
- Dépelteau, François (2009). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, De Boeck Université, 417 p.
- Derryberry, Douglas et Mary K. Rothbart (1988). « Arousal, affect, and attention as components of temperament » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, no 6, p. 958-966.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle et Robin H. Gosserand (2005). « The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies » [version électronique], *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no 2, p. 339-359.
- Diefendorff, James M. et Robin H. Gosserand (2003). « Understanding the emotional labor process: A control theory perspective » [version électronique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 8, p. 945-959.
- Diefendorff, James M., Alicia A. Grandey et Jason J. Dahling (2011). « Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses » [version électronique], *Journal of Organizational Health Psychology*, vol. 16, no 2, p. 170-186.
- Diefendorff, James M. et Gary J. Greguras (2009). « Contextualizing emotional display rules: Examining the roles of targets and discrete emotions in shaping display rule perceptions » [version électronique], *Journal of Management*, vol. 35, no 4, p. 880-898.

- Diefendorff, James M. et Erin M. Richard (2003). « Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 2, p. 284-294.
- Diefendorff, James M., Erin M. Richard et Meredith H. Croyle (2006). « Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions » [version électronique], *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 79, no 2, p. 273-298.
- Diefendorff, James M., Erin M. Richard et Jixia Yang (2008). « Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work » [version électronique], *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, no 3, p. 498-508.
- Duke, Allison B., Joseph M. Goodman, Darren C. Treadway et Jacob W. Breland (2009). « Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships » [version électronique], *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 39, no 5, p. 1013-1034.
- Evrard, Yves, Bernard Pras et Elyette Roux (1997). *Market - études et recherches en marketing*, 2^e éd., Paris, Nathan, 672 p.
- Fernet, Claude, Frédéric Guay et Caroline Sénécal (2004). « Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout » [version électronique], *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, no 1, p. 39-65.
- Fernet, Claude, Caroline Sénécal, Frédéric Guay, Herbert Marsh et Martin Dowson (2008). « The work tasks motivation scale of teachers (WTMST) » [version électronique], *Journal of Career Assessment*, vol. 16, no 2, p. 256-279.
- Field, Andy (2009). *Discovering statistics using SPSS*, 3^e éd., London, SAGE Publications, 821 p.
- Fineman, Stephen (2003). *Understanding emotion at work*, London, SAGE Publications Ltd, 204 p.
- Forest, Jacques , Véronique Dagenais-Desmarais, Laurence Crevier-Braud, Éliane Bergeron et Sarah Girouard (2010). « Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale » [version électronique], *Gestion*, vol. 35, no 3, p. 20-26.
- Fortin, Marie-Fabienne (1996). *Le processus de la recherche de la conception à la réalisation*, Montréal, Décarie éditeur, 379 p.
- Gagné, Marylène et Edward L. Deci (2005). « Self-determination theory and work motivation » [version électronique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 4, p. 331-362.
- Gagné, Marylène et Jacques Forest (2009). « La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination », dans Rojot, Jacques, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe (dir.), *Comportement organisationnel, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, vol 3, Bruxelles, Belgique, De Boeck, p. 214-234.

- Gagné, Marylène, Jacques Forest, Marie-Hélène Gilbert, Caroline Aubé, Estelle M. Morin et Angela Malorni (2010). « The motivation at work scale: validation evidence in two language » [version électronique], *Educational and Psychological Measurement*, vol. 70, no 4, p. 628-646.
- Gagné, Marylène, Jacques Forest, Maarten Vansteenkiste, Laurence Crevier-Braud, Anja Van den Broeck, Ann Kristin Aspeli *et al.* (soumis). « Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale » [version électronique], *Journal of Applied Psychology. Special Section: Theoretical Models and Conceptual Analyses--Second Installment*.
- Gagnon-Paradis, Iris (2011). *Une foule de possibilités d'avancement*, La Presse. Récupéré le 15 avril 2012 de <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/cv/201111/21/01-4469985-une-foule-de-possibilites-davancement.php>
- Gaudé, Laurent (2004). *Le soleil des Scorta*, Arles, France, Actes sud, 247 p.
- Georgiadis, Manolis M., Stuart J. H. Biddle et Nektarios A. Stavrou (2006). « Motivation for weight-loss diets: A clustering, longitudinal field study using self-esteem and self-determination theory perspectives » [version électronique], *Health Education Journal*, vol. 65, no 1, p. 53-72.
- Ghiglione, Rodolphe et Benjamin Matalon (1998). *Les enquêtes sociologiques: théories et pratiques*, 6^e éd., Paris, Armand Colin, 301 p.
- Glomb, Theresa M., John D. Kammeyer-Mueller et Maria Rotundo (2004). « Emotional labor demands and compensating wage differentials » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 4, p. 700-714.
- Glomb, Theresa M. et Michael J. Tews (2004). « Emotional labor: A conceptualization and scale development » [version électronique], *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no 1, p. 1-23.
- Goldberg, Lori Sideman et Alicia A. Grandey (2007). « Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 3, p. 301-318.
- Goodwin, Robyn E., Markus Groth et Stephen J. Frenkel (2011). « Relationships between emotional labor, job performance, and turnover » [version électronique], *Journal or vocational behavior*, vol. 79, no 2, p. 538-548.
- Gosserand, Robin H. et James M. Diefendorff (2005). « Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment » [version électronique], *Journal of Applied Psychology. Special Section: Theoretical Models and Conceptual Analyses--Second Installment*, vol. 90, no 6, p. 1256-1264.
- Grandey, Alicia A. (2000). « Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no 1, p. 95-110.

- Grandey, Alicia A. (2003a). « Managing emotions in the workplace » [version électronique], *Personnel Psychology*, vol. 56, no 2, p. 563-566.
- Grandey, Alicia A. (2003b). « When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery » [version électronique], *Academy of Management Journal*, vol. 46, no 1, p. 86-96.
- Grandey, Alicia A. et Analea L. Brauburger (2002). « The emotion regulation behind the customer service smile », dans Lord, Robert G., Richard J. Klimoski et Ruth Kanfer (dir.), *Emotion in the workplace: Understanding the structure and the role of emotions in organizational behavior*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 260-294.
- Grandey, Alicia A., David N. Dickter et Hock-Peng Sin (2004). « The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees » [version électronique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 3, p. 397-418.
- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk, Anna S. Mattila, Karen J. Jansen et Lori A. Sideman (2005). « Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters » [version électronique], *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 96, no 1, p. 38-55.
- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk et Dirk D. Steiner (2005). « Must "Service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 5, p. 893-904.
- Grandey, Alicia A., Anat Rafaeli, Shy Ravid, Jochen Wirtz et Dirk D. Steiner (2010). « Emotion display rules at work in the global service economy: the special case of the customer » [version électronique], *Journal of Service Management*, vol. 21, no 3, p. 388-412.
- Grandey, Alicia A., Anita P. Tam et Analea L. Brauburger (2002). « Affective states and traits of young workers: a diary study » [version électronique], *Motivation and Emotion*, vol. 26, no 1, p. 31-55.
- Gronroos, Christian (1988). « Service quality: The six criteria of good perceived service » [version électronique], *Review of Business*, vol. 9, no 3, p. 10-13.
- Gross, James J. (1998a). « The emerging field of emotion regulation: An integrative review » [version électronique], *Review of General Psychology. Special Issue: New directions in research on emotion*, vol. 2, no 3, p. 271-299.
- Gross, James J. (1998b). « Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, no 1, p. 224-237.
- Gross, James J. (1999). « Emotion regulation: Past, present, future » [Version électronique], *Cognition and Emotion*, vol. 13, no 5, p. 551-573.

- Gross, James J. (2002). « Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences » [version électronique], *Psychophysiology*, vol. 39, no 3, p. 281-291.
- Gross, James J. et Oliver P. John (2003). « Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 85, no 2, p. 348-362.
- Gross, James J. et Robert W. Levenson (1997). « Hiding feelings: The acute effects of inhibiting positive and negative emotions » [version électronique], *Journal of abnormal psychology*, vol. 106, no 1, p. 95-103.
- Groth, Markus, Thorsten Hennig-Thurau et Gianfranco Walsh (2009). « Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy » [version électronique], *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 5, p. 958-974.
- Grove, Stephen J. et Raymond P. Fisk (1989). « Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective », dans Giacalone, Robert A. et Paul Rosenfeld (dir.), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 427-438.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Markus Groth, Michael Paul et Dwayne D. Gremler (2006). « Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships » [version électronique], *Journal of Marketing*, vol. 70, no 3, p. 58-73.
- Heuven, Ellen et Arnold B. Bakker (2003). « Emotional dissonance and burnout among cabin attendants » [version électronique], *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, no 1, p. 81-100.
- Hochschild, Arlie R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*, California, Berkeley: University of California Press, 307 p.
- Holman, David, Claire Chissick et Peter Totterdell (2002). « The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers » [version électronique], *Motivation and Emotion*, vol. 26, no 1, p. 57-81.
- House, James S. (1981). *Work stress and social support*, New York, Addison-Wesley Educational Publishers Inc, 156 p.
- Huang, Perng-Fei et Chia-Wen Dai (2010). « The impacts of emotional contagion and emotional labor perception on employees' service performance » [version électronique], *International Journal of Electronic Business Management*, vol. 8, no 1, p. 68-79.
- Hülshager, Ute R., Jonas W.B. Lang et Günter W. Maier (2010). « Emotional labor, strain, and performance: testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 15, no 4, p. 505-521.

- Hülshager, Ute R. et Anna F. Schewe (2011). « On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 16, no 3, p. 361-389.
- Ilardi, Barbara C., Dean Leone, Tim Kasser et Richard M. Ryan (1993). « Employee and supervisor rating of motivation: main effects and discrepancy associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting » [version électronique], *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, no 21, p. 1789-1805.
- Jaccard, James et Choi K. Wan (1996). *Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression*, London, Sage Publications, 112 p.
- Jang, Hyungshim, Johnmarshall Reeve, Richard M. Ryan et Ahyoung Kim (2009). « Can self-determination theory explain what underlies the productive, satisfying learning experiences of collectivistically oriented korean students? » [version électronique], *Journal of Educational Psychology*, vol. 101, no 3, p. 644-661.
- Judge, Timothy A. , Erin Fluegge Woolf et Charlice Hurst (2009). « Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel experience-sampling study » [version électronique], *Personnel Psychology*, vol. 62, no 1, p. 57-88.
- Karatepe, Osman M. et Kayode Dare Aleshinloye (2009). « Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria » [version électronique], *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, no 3, p. 349-358.
- Kim, Hyun Jeong (2008). « Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout » [version électronique], *International Journal of Hospitality Management*, vol. 27, no 2, p. 151-161.
- Kim, Tae-Yeol, Daniel M. Cable, Sang-Pyo Kim et Jie Wang (2009). « Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy » [version électronique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no 7, p. 983-1000.
- Kim, Youngmee, Edward L. Deci et Miron Zuckerman (2002). « The development of the Self-Regulation of Withholding Negative Emotions Questionnaire » [version électronique], *Educational and Psychological Measurement*, vol. 62, no 2, p. 316-336.
- Kinman, Gail (2009). « Emotional labour and strain in "front-line" service employees » [version électronique], *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no 2, p. 118-135.
- Kruml, Susan M. et Deanna Geddes (2000). « Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work », *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no 1, p. 8-49.
- Kuvaas, Bård (2009). « A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees » [version électronique], *Employee Relations*, vol. 31, no 1, p. 39-56.

- Laguardia, Jennifer G. et Richard M. Ryan (2000). « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: Théorie de l'autodétermination et applications » [version électronique], *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no 2, p. 281-304.
- Latham, Gary P. (2004). « The motivational benefits of goal-setting » [version électronique], *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 4, p. 126-129.
- Latham, Gary P. et Edwin A. Locke (1991). « Self-regulation through goal setting » [version électronique], *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no 2, p. 212-247.
- Latham, Gary P. et Edwin A. Locke (2006). « Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting » [version électronique], *Organizational Dynamics*, vol. 35, no 4, p. 332-340.
- Lee, Raymond T., Brenda L. Lovell et Céleste M. Brotheridge (2010). « Relating physician emotional expression to shared understanding and shared decision-making with patients » [version électronique], *International Journal of Work Organisation & Emotion*, vol. 3, no 4, p. 336-350.
- Leidner, Robin (1991). « Serving hamburgers and selling insurance: gender, work and identity in interactive service job's » [version électronique], *Gender and Society*, vol. 5, no 2, p. 154-177.
- Lépine, Marie-Claude et Michel Cossette (2010a). « "Servir les clients avec le sourire" : un cadre motivationnel pour mieux prédire les stratégies de régulation émotionnelle & "Serving customers with a smile": a motivational framework predicting emotional regulation strategies », communication présentée au *Association Internationale de psychologie du travail en langue française*, Lille, France.
- Lin, Jiun-Sheng Chris et Cheng-Yu Lin (2011). « What makes service employees and customers smile » [version électronique], *Journal of Service Management*, vol. 22, no 2, p. 183-201.
- Liu, Yongmei, Pamela L. Perrewé et Wayne A. Hochwarter (2004). « Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work » [version électronique], *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 10, no 4, p. 12-25.
- Locke, Edwin A. (1997). « The motivation to work: What we know », dans Maehr, Martin L. et Paul R. Pintrich (dir.), *Advances in Motivation and Achievement*, vol 10, Bingley, UK., Emerald Group Publishing Limited, p. 375-412.
- Locke, Edwin A. et Gary P. Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 544 p.
- Low, Georges S. et David W. Cravens (2001). « Antecedents and consequences of salesperson burnout » [version électronique], *European Journal of Marketing*, vol. 35, no 5/6, p. 587-611.

- Lynch, Martin F., Robert W. Plant et Richard M. Ryan (2005). « Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth » [version électronique], *Professional Psychology : Research and Practice*, vol. 36, no 4, p. 415-425.
- Mace, Gordon et François Pétry (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 134 p.
- Magnus, Söderlund et Rosengren Sara (2008). « Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction » [version électronique], *International Journal of Service Industry Management*, vol. 19, no 5, p. 552-574.
- Mann, Sandi (1997). « Emotional labour in organizations » [version électronique], *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, no 1, p. 4-12.
- Mann, Sandi (1999). « Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking It? » [version électronique], *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, no 3, p. 347-369.
- Maslach, Christina et Susan E. Jackson (1984). « Burnout in organizational settings » [version électronique], *Applied Social Psychology Annual*, vol. 5, no 1, p. 133-153.
- Maslow, Abraham H. (1943). « A theory of human motivation » [version électronique], *Psychological Review*, vol. 50, no 4, p. 370-396.
- Mattila, Anna S., Alicia A. Grandey et Glenda M. Fisk (2003). « The interplay of gender and affective tone in service encounter satisfaction » [version électronique], *Journal of Service Research*, vol. 6, no 2, p. 136-143.
- McClelland, David C. (1965). « Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 1, no 4, p. 389-392.
- McIntosh, William D. (1996). « When does goal nonattainment lead to negative emotional reactions, and when doesn't it? The role of linking and rumination », dans Martin, Leonard L. et Abraham Tesser (dir.), *Striving and feeling: Interactions among goals, affect, and self-regulation*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 53-77.
- Mento, Anthony J., Robert P. Steel et Ronald J. Karren (1987). « A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984 » [version électronique], *Organization Behavior and Human Decision Processes*, vol. 39, no 1, p. 52-83.
- Meyer, Björn, Maria K. Enström, Mona Harstveit, David P. Bowles et Christopher G. Beevers (2007). « Happiness and despair on the catwalk: need satisfaction, well-being, and personality adjustment among fashion models » [version électronique], *The journal of Positive Psychology*, vol. 2, no 1, p. 2-17.
- Michelat, Guy (1975). « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie » [version électronique], *Revue française de sociologie*, vol. 16, no 2, p. 229-247.

- Mitchell, Terence (1997). « Matching motivational strategies with organizational contexts » [version électronique], *Research in Organizational Behavior*, vol. 19, p. 57-149.
- Moller, Arlen C., Richard M. Ryan et Edward L. Deci (2006). « Self-determination theory and public policy: Improving the quality of consumer decisions without using coercion » [version électronique], *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 25, no 1, p. 104-116.
- Morgeson, Frederick P. et Stephen E. Humphrey (2006). « The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 6, p. 1321-1339.
- Morin, Denis, Victor Haines et Shimon Dolan (2007). « L'approche par objectifs », dans Saint-Onge, Sylvie et Victor Haines (dir.), *Gestion des performances au travail, bilan des connaissances*, Bruxelles, Belgique, De Boeck, p. 215-250.
- Morris, Andrew J. et Daniel C. Feldman (1996a). « The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor » [version électronique], *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 21, no 4, p. 986-1010.
- Morris, Andrew J. et Daniel C. Feldman (1996b). « The impact of emotional dissonance on psychological well-being: The importance of role internalisation as a mediating variable » [version électronique], *Management Research News*, vol. 19, no 8, p. 19-28.
- Morris, Andrew J. et Daniel C. Feldman (1997). « Managing emotions in the workplace » [version électronique], *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, no 3, p. 257-274.
- Muthén, Bengt et David Kaplan (1985). « A comparaison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables » [version électronique], *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, vol. 38, no 2, p. 171-189.
- Nix, Glen, Cheryl Watson, Tom Pyszczynski et Jeff Greenberg (1995). « Reducing depressive affect through external focus of attention » [version électronique], *Journal of Social & Clinical Psychology*, vol. 14, no 1, p. 36-52.
- Nolan-Hoeksema, Susan, Jannay Morrow et Barbara L. Fredrickson (1993). « Response styles and the duration of episodes of depressed mood » [version électronique], *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 102, no 1, p. 20-28.
- Ntoumanis, Nikos (2001). « A self-determination approach to the understanding of motivation in physical education » [version électronique], *British Journal of Educational Psychology*, vol. 71, no 2, p. 225-242.
- Osbaldiston, Richard et Kennon M. Sheldon (2003). « Promoting internalized motivation for environmentally responsible behavior: A prospective study of environmental goals » [version électronique], *Journal of Environmental Psychology*, vol. 23, no 4, p. 349-357.

- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml et Leonard L. Berry (1988). « SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality » [version électronique], *Journal of Retailin*, vol. 64, no 1, p. 12-40.
- Peng, Kelly Z., Chi-Sum Wong et Hong-Sheng Che (2010). « The missing link between emotional demands and exhaustion » [version électronique], *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no 7, p. 777-798.
- Philipp, Anja et Heinz Schüpbach (2010). « Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 15, no 4, p. 494-504.
- Poupart, Jean, Lionel H. Groulx, Jean-Pierre Deslauriers, Anne Lapperrière et Robert Mayer (1997). *La recherche qualitative: enjeux, épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin, 405 p.
- Pugh, Douglas S. (2001). « Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter » [version électronique], *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 5, p. 1018-1027.
- Pugh, Douglas S., Markus Groth et Thorsten Hennig-Thurau (2011). « Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 2, p. 377-390.
- Pugliesi, Karen (1999). « The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being » [version électronique], *Motivation and Emotion. Special Issue: Sociological contributions to the understanding of emotion*, vol. 23, no 2, p. 125-154.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3e édition^e éd., Paris, , Dunod, 256 p.
- Rafaeli, Anat (1989a). « When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers » [version électronique], *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 2, p. 245-273.
- Rafaeli, Anat (1989b). « When clerks meet customers: a test of variables related to emotional expression on the job » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 3, p. 385-393.
- Rafaeli, Anat et Robert L. Sutton (1987). « Expression of emotion as part of the work role » [version électronique], *Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 23-37.
- Rafaeli, Anat et Robert L. Sutton (1989c). « The expression of emotion in organizational life » [version électronique], *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, p. 1-42.
- Rafaeli, Anat et Robert L. Sutton (1990). « Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion » [version électronique], *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 3, p. 623-637.

- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (2012). *Canadiens en contexte - Taille et croissance de la population*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 15 avril 2012 de <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=35>
- Rhoades, Linda et Robert Eisenberger (2002). « Perceived organisational support: A review of the literature » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 698-714.
- Richards, Jane M. et James J. Gross (2000). « Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, no 3, p. 410-424.
- Rotundo, Maria et Paul R. Sackett (2002). « The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 1, p. 66-80.
- Roussel, Patrice (2009). « La motivation au travail », dans Rojot, Jacques, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe (dir.), *Comportement organisationnel, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, vol 3, Bruxelles, Belgique, De Boeck, p. 163-170.
- Roussel, Patrice, Michel Dalmas, Caroline Manville et Didier Mottay (2009). « Théories de la motivation au travail et management », dans Rojot, Jacques, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe (dir.), *Comportement organisationnel, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, vol 3, Bruxelles, Belgique, De Boeck, p. 198-205.
- Rubin, Robert S., Vicki M. Staebler Tardino, Catherine S. Daus et David C. Munz (2005). « A reconceptualization of the emotional labor construct: on the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor », dans Härtel, Charmine E.J., Wilfred J. Zerbe et Neal M. Ashkanasy (dir.), *Emotions in organizational behavior*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 189-211.
- Ryan, Richard M. (1995). « Psychological needs and the facilitation of integrative processes » [version électronique], *Journal of Personality*, vol. 63, no 3, p. 397-427.
- Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2000a). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being » [version électronique], *American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 68-78.
- Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2000b). « Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions » [version électronique], *Contemporary educational psychology*, vol. 25, no 1, p. 54-67.
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci et Wendy S. Grolnick (1995). « Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology », dans Cicchetti, Dante et Donald J. Cohen (dir.), *Developmental psychopathology: Theory and methods*, New York, Wiley p. 618-655.

- Schaubroeck, John et James R. Jones (2000). « Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms » [version électronique], *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 2, p. 163-183.
- Schneider, Benjamin et David E. Bowen (1985). « Employee and customer perception of service in banks: Replication and extension » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no 3, p. 423-433.
- Seery, Brenda L. et Elizabeth A. Corrigan (2009). « Emotional labor: links to work attitudes and emotional exhaustion » [version électronique], *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no 8, p. 797.
- Senécal, Caroline, Stéphanie Austin Fernet et Claude Fernet (2006). « La psychologie sociale appliquée: contributions aux secteurs de la santé, de la justice et du travail », dans Vallerand, Robert J. (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale - 2e édition*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc., p. 601-645.
- Sharma, Arun, Gregory A. Rich et Michael Levy (2004). « Comment: Starting to solve the method puzzle in salesperson self-report evaluations » [version électronique], *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 24, no 2, p. 135-139.
- Sheldon, Kennon M. et Vincent Filak (2008). « Manipulating autonomy, competence, and relatedness support in a game-learning context: New evidence that all three needs matter » [version électronique], *British Journal of Social Psychology*, vol. 47, no 2, p. 267-283.
- Sheldon, Kennon M. et Christopher P. Niemiec (2006). « It's not just the amount that counts: balanced need satisfaction also affects well-being » [version électronique], *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 91, no 2, p. 331-341.
- Simpson, Patricia A. et Linda K. Stroh (2004). « Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 4, p. 715-721.
- Sims, Henry P. Jr., Andrew D. Szilagy et Robert T. Keller (1976). « The measurement of job characteristics » [version électronique], *Academy of Management Journal*, vol. 19, no 2, p. 195-212.
- Stone, Dan N., Edward L. Deci et Richard M. Ryan (2009). « Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory » [version électronique], *Journal of General Management*, vol. 34, no 3, p. 75-91.
- Sundin, Lisa, Jacek Hochwälder, Carina Bildt et Jan Lisspers (2007). « The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: A questionnaire survey » [version électronique], *International Journal of Nursing Studies*, vol. 44, no 5, p. 758-769.
- Sutton, Robert L. (1991). « Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors » [version électronique], *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no 2, p. 245.

- Sutton, Robert L. et Anat Rafaeli (1988). « Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores » [version électronique], *Academy of Management Journal*, vol. 31, no 3, p. 461-487.
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2007). *Using multivariate statistics*, 5^e éd., Boston, Allyn and Bacon, 980 p.
- Tashakkori, Abbas et John W. Creswell (2007). « Editorial: The new era of mixed methods » [version électronique], *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, no 1, p. 3-7.
- Tidd, Kathi L. et Joan S. Lockard (1978). « Monetary significance of the affiliative smile: A case for reciprocal altruism » [version électronique], *Bulletin of the Psychonomic Society*, vol. 11, no 6, p. 344-346.
- Totterdell, Peter et David Holman (2003). « Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor » [version électronique], *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 8, no 1, p. 55-73.
- Trougakos, John P., Christine L. Jackson et Daniel J. Beal (2011). « Service without a smile: Comparing the consequences of neutral and positive display rules » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 2, p. 350-362.
- Tsai, Wei-Chi (2001). « Determinants and consequences of employee displayed positive emotions » [version électronique], *Journal of Management*, vol. 27, no 4, p. 497-512.
- Tsai, Wei-Chi et Yin-Mei Huang (2002). « Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 5, p. 1001-1008.
- Vallerand, Robert J. (1997). « Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation », dans Zanna, Mark P. (dir.), *Advances in experimental social psychology* New York, Academic Press, p. 271-360.
- Vallerand, Robert J. et Blanka Rip (2006). « Le soi: déterminants, conséquences et processus », dans Vallerand, Robert J. (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale - 2e édition*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc., p. 83-139.
- Vallerand, Robert J. et Edgar E. Thill (1993). « Introduction au concept de motivation », dans Vallerand, Robert J. et Edgar E. Thill (dir.), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Éditions études vivantes - Vigot, p. 3-39.
- Van Den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste et Hans De Witte (2008). « Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology », dans Houdmont, Jonathan et Stavroula Leka (dir.), *Occupational health psychology: european perspectives on research, education, and practice*, Nottingham, Nottingham University Press, p. 63-88.
- Van Den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Bart Soenens et Willy Lens (2010). « Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction

- scale » [version électronique], *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, no 4, p. 981-1002.
- Van Dijk, Pieter A. et Andrea Kirk Brown (2006). « Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance » [version électronique], *Journal of Management & Organization. Special Issue: Managing Emotions and Conflict in the Workplace*, vol. 12, no 2, p. 101-115.
- Wegge, Jürgen, Dick Rolf Van et Christiane Von Bernstorff (2010). « Emotional dissonance in call centre work » [version électronique], *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no 6, p. 596-619.
- Wharton, Amy S. et Rebecca J. Erickson (1993). « Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles » [version électronique], *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 3, p. 457-486.
- Wilk, Steffanie L. et Lisa M. Moynihan (2005). « Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 5, p. 917-927.
- Williams, Geoffrey C., Edward L. Deci et Richard M. Ryan (1998). « Building health-care partnership by supporting autonomy: promoting maintained behavior change and positive health outcomes », dans Hinton-Walker, Patricia, Anthony L. Suchman et Richard J. Botelho (dir.), *Partnerships in healthcare: transforming relational process*, Rochester, New York, University of Rochester Press, p. 67-87.
- Wood, Robert E., Anthony J. Mento et Edwin A. Locke (1987). « Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no 3, p. 416-425.
- Wright, Patrick (1990). « Operationalization of goal difficulty as a moderator of the goal difficulty-performance relationship » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 3, p. 227-234.
- Wright, Thomas A. et Russell Cropanzano (1998). « Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover » [version électronique], *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no 3, p. 486-493.
- Zapf, Dieter (2002). « Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations » [version électronique], *Human Resource Management Review*, vol. 12, no 2, p. 237-268.
- Zapf, Dieter et Melanie Holz (2006). « On the positive and negative effects of emotion work in organizations » [version électronique], *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, no 1, p. 1-28.