

HEC MONTRÉAL

Orientations envers le service à la clientèle et stratégies pour servir avec le sourire : un processus gagnant pour maximiser la performance de service?

Par

Mélanie Bergeron

**Science de la gestion
Gestion des ressources humaines**

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

Avril 2016
© Mélanie Bergeron, 2016

Recherche ne nécessitant pas l'approbation du CER

Ce formulaire est requis pour les thèses, mémoires ou projets supervisés correspondant à une des deux situations suivantes :

- 1) un cas pédagogique;
- 2) une recherche menée auprès d'employés d'une organisation spécifique et qui servira exclusivement à des fins d'évaluation, de gestion ou d'amélioration de cette organisation.

Ou, la thèse, le mémoire ou le projet supervisé n'implique aucune des trois situations suivantes :

- 1) une collecte de données impliquant des sujets humains (par entrevue, groupe de discussion, questionnaire, observation ou toute autre méthode de collecte);
- 2) l'utilisation de données déjà collectées impliquant de l'information sur des sujets humains qui n'est pas accessible au public;
- 3) le couplage de plusieurs des données impliquant de l'information sur des sujets humains, que celle-ci soit publique ou non (le couplage est un recoupement de deux ensembles de données distincts qui permet de lier des données particulières entre elles).

Titre de la recherche : Orientations envers le service à la clientèle et stratégies pour servir avec le sourire : un processus gagnant pour maximiser la performance de service?

Nom de l'étudiant : Mélanie Bergeron

Signature : Mélanie Bergeron

Date : 2016-03-30

Nom du directeur : Michel Cossette

Signature : Michel Cossette

Date : 2016-03-30

Veuillez remettre ce formulaire dûment complété et signé lors de votre dépôt initial

Pour toute question, veuillez vous adresser à cer@hec.ca

SOMMAIRE

Depuis plusieurs années, la concurrence dans l'économie de service est en forte augmentation (Vincent et McKeown, 2008). Afin d'assurer leur pérennité, les organisations doivent désormais trouver d'autres moyens que les produits offerts pour se démarquer. En effet, ces derniers sont de plus en plus équivalents d'une entreprise à l'autre. Ainsi, la qualité du service à la clientèle est devenue un enjeu majeur de différenciation permettant d'attirer et de fidéliser la clientèle (Pugh, 2001; Tsai et Huang, 2002). Entre autres, les centres d'appels ont été créés afin de soutenir les organisations dans la satisfaction de leurs clients. Or, la qualité du service de ces centres d'appels dépend fortement de la capacité des agents à offrir un service amical et chaleureux puisqu'ils sont en contact direct avec la clientèle (Ashforth et Humphrey, 1993).

La présente recherche a donc pour but de comprendre comment certains facteurs influencent les employés à offrir un service amical et chaleureux. Plus précisément, ces derniers doivent principalement effectuer un travail émotionnel pour y arriver, c'est-à-dire utiliser différentes stratégies afin de réguler leurs émotions, puisque leurs émotions ressenties peuvent diverger de celles exigées par leur employeur. Ainsi, la recherche vise à documenter les liens entre ces stratégies et la performance de service des employés, lesquels demeurent peu étudiés jusqu'à présent (voir Chi *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011). De plus, des études scientifiques démontrent que certains antécédents influencent le travail émotionnel effectué par les agents de service, notamment l'orientation client (voir Cossette, Blais et Hess, 2006; Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014). Étant composée de traits de personnalité qui changent difficilement avec le temps (Morin et Aubé, 2007), cette prédisposition individuelle semble être à la base du choix de stratégies à utiliser. De ce fait, cette recherche vise également à documenter les liens entre l'orientation client et les stratégies de travail émotionnel. Somme toute, l'étude

visé ultimement à vérifier si l'orientation client des agents de service influence leur performance par l'intermédiaire des stratégies de régulation qu'ils utilisent.

Afin de tester les hypothèses de recherche, un sondage par questionnaire a été distribué à 215 agents de service à la clientèle d'un centre d'appels du Québec dans le secteur des assurances et des produits financiers. Ces derniers devaient se rendre en groupe de 5 à 10 personnes dans un local fermé de l'organisation durant leurs heures de travail afin de participer à l'étude. Bien que tous les agents devaient se rendre au local, leur collaboration était volontaire. De ce fait, la confidentialité de leur participation à l'étude était préservée vis-à-vis de l'entreprise. Il est à noter que leur performance a été évaluée par leur supérieur immédiat. Au total, 210 agents ont participé à l'étude, ce qui donne un taux de réponse de 97,7 %. La majorité des répondants étaient des femmes (57,6 %). De plus, la moyenne d'âge des participants était de 30,4 ans et leur moyenne d'années d'ancienneté dans l'organisation était de 1 an et 4 mois. En outre, la majorité des répondants ont reçu leur diplôme d'études de niveau collégial et/ou universitaire de 1^{er} cycle (66,7 %).

Suite à une modélisation en équations structurelles, il a été démontré que l'orientation client des individus influence leur choix de stratégies de régulation des émotions. Plus précisément, les individus qui sont orientés client utilisent des stratégies plus authentiques, soit d'exprimer naturellement leurs émotions positives ou encore de modifier leur perception de la situation afin de les exprimer, alors qu'ils vont éviter de supprimer des émotions négatives ressenties ou de simuler des émotions positives non ressenties. De plus, il a été confirmé que les individus qui expriment naturellement leurs émotions positives au travail obtiennent une meilleure performance de service, soit qu'ils sont perçus comme étant plus amicaux et chaleureux et qu'ils n'ont pas tendance à démontrer des émotions négatives. Enfin, un dernier résultat important a été établi. Il stipule que les agents de service qui sont orientés client expriment naturellement leurs

émotions positives, ce qui fait en sorte qu'ils obtiennent une meilleure performance de service.

Les résultats obtenus apportent des implications pratiques importantes. Premièrement, ils démontrent que les employés qui utilisent une stratégie de régulation des émotions qui est authentique sont portés à être plus chaleureux et souriants au travail, c'est-à-dire à avoir une meilleure performance de service. Ainsi, l'expression naturelle des émotions positives est la stratégie que les employés doivent utiliser. Pour les aider à le faire, les organisations doivent mettre en place des moyens de sensibilisation à la régulation émotionnelle. Entre autres, elles peuvent faire prendre conscience aux employés de l'importance de démontrer un affichage émotionnel positif en offrant des récompenses à ceux qui démontrent un bon affichage émotionnel (Chen *et al.*, 2012). De ce fait, ces derniers pourront connaître les émotions valorisées afin d'y être engagés. En outre, les entreprises peuvent aider leurs employés à démontrer des émotions positives authentiques en jouant sur des leviers de motivation intrinsèque (voir Forest *et al.*, 2010), notamment en attribuant un rôle de formateur à ceux qui effectuent un bon affichage émotionnel afin qu'ils se sentent compétents dans leur travail ou encore en favorisant un climat de travail positif et amical afin que les employés ressentent un sentiment d'appartenance envers l'organisation. Ainsi, ces divers moyens feront en sorte que les employés seront plus susceptibles d'exprimer naturellement leurs émotions positives. Deuxièmement, les résultats démontrent que l'orientation client influence le processus de régulation émotionnelle des employés menant à leur performance. Ainsi, il est important que les entreprises prennent en considération cette prédisposition individuelle afin de favoriser la performance de leurs employés. Pour ce faire, elles peuvent prioriser l'embauche de candidats fortement orientés client (Allen *et al.*, 2010; Zablah *et al.*, 2012).

Mots-clés : Performance de service, performance émotionnelle, travail émotionnel, stratégies de régulation des émotions, orientation(s) client, service à la clientèle

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES FIGURES.....	8
REMERCIEMENTS	9
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 - RECENSION DES ÉCRITS	7
1.1 Performance de service.....	7
1.1.1 Historique et dimension retenue de la performance de service.....	9
1.1.2 Dimensions de la performance de service proximales aux règles d’affichage émotionnel : la performance émotionnelle	12
1.2 Travail émotionnel.....	16
1.2.1 Théorie de la régulation des émotions	19
1.2.2 Stratégies de travail émotionnel.....	22
1.2.3 Impacts du travail émotionnel sur la performance de service.....	29
1.2.4 Antécédents au travail émotionnel : prédispositions individuelles	36
1.3 Orientation client	38
1.3.1 Dimensions de l’orientation client	39
1.3.2 Impacts de l’orientation client sur le travail émotionnel.....	41
1.3.3 Impacts de l’orientation client sur la performance de service	45
CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL.....	48
2.1 Modèle conceptuel.....	48
2.2 Hypothèses de recherche	49
2.2.1 Orientation client axée sur le problème et travail émotionnel	49
2.2.2 Orientation client axée sur la personne et travail émotionnel	50
2.2.3 Régulation de surface et performance de service.....	51
2.2.4 Régulation de profondeur et performance de service	52
2.2.5 Expression naturelle des émotions positives et performance de service	52

2.2.6 Rôle médiateur du travail émotionnel dans la relation entre l'orientation client et la performance de service.....	53
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	57
3.1 Devis de recherche et justification de l'instrument de mesure	57
3.2 Procédure de collecte des données	59
3.3 Terrain de recherche et participants.....	60
3.4 Mesure des variables.....	62
3.4.1 Orientation client.....	62
3.4.2 Travail émotionnel	63
3.4.3 Performance de service	65
3.5 Stratégies d'analyses privilégiées	66
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS	71
4.1 Analyses factorielles.....	71
4.1.1 Analyses factorielles exploratoires	71
4.1.2 Analyse factorielle confirmatoire.....	77
4.2 Analyse de la cohérence interne	79
4.3 Analyse de la normalité	79
4.4 Analyses corrélationnelles	80
4.5 Modélisation en équations structurelles.....	83
4.5.1 Résultats liés aux hypothèses	86
CHAPITRE 5 - DISCUSSION DES RÉSULTATS	92
5.1 Retour sur les résultats attendus (hypothèses confirmées)	92
5.1.1 Liens entre l'expression naturelle des émotions positives et la performance de service	92
5.2 Retour sur les résultats non attendus (hypothèses non confirmées)	94
5.2.1 Liens entre la régulation de surface et la performance de service	94
5.2.2 Liens entre la régulation de profondeur et la performance de service ...	96
5.3 Retour sur les hypothèses non testées et les résultats complémentaires.....	99
5.3.1 Liens entre les orientations client et le travail émotionnel.....	99

5.3.2 Rôle médiateur du travail émotionnel dans la relation entre les orientations client et la performance de service	102
CONCLUSION	104
ANNEXE.....	113
Annexe A : Questionnaire des employés.....	113
Annexe B : Questionnaire des supérieurs immédiats	117
BIBLIOGRAPHIE	118

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.3 Caractéristiques de l'échantillon de recherche	61
Tableau 3.4 Exemples d'indicateurs de mesure de l'orientation client.....	63
Tableau 3.5 Exemples d'indicateurs de mesure du travail émotionnel	65
Tableau 3.6 Exemples d'indicateurs de mesure de la performance de service	66
Tableau 3.7 Description des indices d'ajustement choisis	68
Tableau 4.1 Structure factorielle initiale de l'orientation client.....	72
Tableau 4.2 Structure factorielle de l'orientation client forcée à deux facteurs.....	73
Tableau 4.3 Structure factorielle du travail émotionnel	75
Tableau 4.4 Structure factorielle de la performance de service	76
Tableau 4.5 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire	78
Tableau 4.6 Résultats de l'analyse de cohérence interne	79
Tableau 4.7 Résultats de l'analyse de la normalité	80
Tableau 4.8 Matrice de corrélations	81
Tableau 4.9 Résultats de la modélisation en équations structurelles	85
Tableau 4.10 Effets directs et indirects sur le sourire dans la voix	89
Tableau 4.11 Effets directs et indirects sur la rupture émotionnelle	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Évolution de la performance de service	9
Figure 1.2 Adaptation du modèle de Gross (1998a)	20
Figure 2.1 Modèle conceptuel de la recherche.....	49
Figure 4.1 Graphique des valeurs propres de l'orientation client	73
Figure 4.2 Modèle théorique avec coefficients de régression standardisés	83
Figure 4.3 Modèle avec OC de 2 ^e ordre et coefficients de régression standardisés	86

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire a été tout un apprentissage pour moi, autant pédagogique que personnel. Il n'aurait pas été possible de poursuivre ce cheminement sans l'aide de nombreuses personnes qui m'ont aidée et soutenue jour après jour. Je tiens tout d'abord à accorder le plus grand des mercis à mon directeur de recherche Michel Cossette. Sans ses conseils, ses commentaires constructifs, sa rigueur de travail et sa passion inestimable pour la recherche, je n'y serais jamais arrivée. Je suis extrêmement reconnaissante pour son accompagnement et son soutien qui m'ont permis d'enrichir mon travail de recherche.

J'aimerais également remercier ma famille sans qui ce projet d'envergure n'aurait probablement pas vu le jour. Merci à mes parents qui m'ont toujours encouragée à donner le meilleur de moi-même et à poursuivre mes études. Sans votre soutien autant émotionnel que financier, je n'aurais pas pu réaliser ce projet. Merci également à ma sœur, Marie-Ève, d'avoir eu la gentillesse de m'aider à corriger mon mémoire.

Un gros merci à plusieurs de mes amis qui m'ont soutenue tout au long de cette aventure. Je pense, entre autres, à Vicky et à Jérémy avec lesquels j'ai échangé tout au long de mon cheminement. Vous m'avez permis de ne pas lâcher dans les moments les plus difficiles ainsi que de me changer les idées jour après jour. Je voudrais aussi remercier ma grande amie Laurie qui m'a permis de décompresser et de me divertir. Sans toi, l'écriture de ce mémoire aurait été beaucoup plus ardue.

Enfin, un énorme merci à mon conjoint, Karel, qui n'a jamais cessé de croire en moi. Tout au long de mes études, tu m'as soutenue émotionnellement et je ne pourrai jamais assez te remercier pour ta grande écoute, ta patience et ton divertissement. Je te suis très reconnaissante d'avoir toujours été à mes côtés.

INTRODUCTION

Contexte de recherche

Depuis plusieurs années, il est possible de constater une forte augmentation de la concurrence dans l'économie de service (Vincent et McKeown, 2008), notamment en raison de la tertiarisation. En effet, les entreprises de service ont connu une croissance fulgurante depuis les dernières années alors qu'elles représentaient déjà 74 % de l'emploi en 2000 au Canada (Lebreux, 2002). Cette forte concurrence fait en sorte que les produits offerts deviennent de plus en plus équivalents d'une entreprise à l'autre. De ce fait, les organisations doivent désormais être en mesure de se démarquer par d'autres moyens. Subséquemment, la qualité du service à la clientèle est devenue un enjeu crucial de différenciation pour le succès à long terme des entreprises (Parasuraman *et al.*, 1988) afin d'attirer et de fidéliser leur clientèle (Pugh, 2001; Tsai, 2001; Tsai et Huang, 2002).

Pour y arriver, plusieurs organisations ont, entre autres, créé des centres d'appels. Ces derniers sont effectivement de plus en plus utilisés puisqu'il est possible d'observer « une croissance annuelle moyenne de 27,7 % de leurs revenus de 1998 à 2006. » (Vincent et McKeown, 2008: 3). Ils sont principalement utilisés afin de recevoir ou de faire des appels téléphoniques auprès des clients dans le but de les solliciter pour de nouveaux produits ou encore de leur fournir des informations et de l'aide au niveau de leurs produits actuels (Statistique Canada, 2012). En d'autres mots, les centres d'appels procurent un soutien aux organisations pour favoriser la satisfaction de leur clientèle.

Problématique de recherche

Or, la qualité du service à la clientèle dépend grandement des agents de service dans ces centres d'appels, bien qu'elle soit composée de plusieurs dimensions qui ne sont pas toutes sous le contrôle des employés (Parasuraman *et al.*, 1988). En effet, leur contact direct avec les clients fait en sorte qu'ils deviennent des

représentants de l'organisation (Ashforth et Humphrey, 1993). Ainsi, il est possible de constater que leurs comportements influencent fortement les perceptions des clients à l'égard de l'entreprise (Pugh, 2001). Cet enjeu se répercute donc sur les attentes que les entreprises ont envers eux afin de s'assurer de l'atteinte d'une performance de service optimale. Cet encadrement se fait par la mise en place de règles de comportement avec la clientèle qui devront être respectées, peu importe les situations vécues avec les clients.

Les employés de service doivent ainsi se conformer aux règles en dépit de leurs émotions ressenties puisque gérer leurs émotions fait partie de leur travail (Rafaeli et Sutton, 1987; Chen *et al.*, 2012). Manifestement, lorsqu'une dissonance émotionnelle survient, c'est-à-dire que les émotions ressenties ne concordent pas à celles qui doivent être exprimées (Phillips, Tsu Wee Tan et Julian, 2006), cela s'avère grandement nuisible à la performance au travail, mais également à la santé psychologique des individus (Rafaeli et Sutton, 1987; Cossette, 2014). De ce fait, les employés utilisent différentes stratégies de régulation de leurs émotions lors de l'interaction avec les clients afin de respecter les règles émotionnelles prescrites par leur employeur ; l'ensemble de ces stratégies se nomme le travail émotionnel (Grandey, 2000). Il existe trois principales stratégies de travail émotionnel dont deux qui sont davantage étudiées dans la littérature, soit la régulation de surface qui consiste à modifier seulement l'aspect observable des émotions et la régulation de profondeur qui consiste à modifier ses émotions internes (Grandey, 2003). Il est également possible de constater que de plus en plus de recherches récentes s'intéressent à une troisième stratégie de régulation des émotions (voir Diefendorff, Croyle et Gosserand, 2005; Cossette et Hess, 2012, 2015). Cette dernière consiste à exprimer naturellement ses émotions positives, soit avec authenticité, c'est-à-dire que les émotions ressenties correspondent naturellement à celles qui doivent être exprimées (Cossette, 2014).

Le travail émotionnel est associé à un grand nombre de conséquences, lesquelles peuvent être bénéfiques ou non pour l'organisation et les individus (Mann, 1999).

Plusieurs études ont dénoté des impacts négatifs considérables d'une stratégie de surface, autant pour l'organisation que pour les employés. Entre autres, cette dernière augmente le risque d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002; Grandey, 2003; Cossette *et al.*, 2006), d'insatisfaction au travail (Grandey, 2003) et d'intention de quitter l'entreprise (Chau *et al.*, 2009). En revanche, les deux autres stratégies sont moins néfastes pour l'organisation et les individus en raison de leur proximité avec les émotions ressenties des employés. La dissonance émotionnelle est donc moins grande pour ces dernières stratégies. Il est à noter que peu d'études ont analysé l'impact du choix des stratégies sur la performance de service des employés (voir Hülshager et Schewe, 2011). Cossette (2014) mentionne que ce manque peut provenir du fait qu'il est difficile de définir et d'identifier la performance. Or, les règles de comportement avec la clientèle, lesquelles entraînent un travail émotionnel, sont là pour encadrer le comportement des employés et donc, pour prescrire une performance au travail qui sera efficace (Diefendorff et Richard, 2003). Ainsi, le travail émotionnel possède théoriquement une influence directe sur la performance de service, ce qui fait en sorte que cette relation doit être examinée en profondeur sur le plan empirique.

En outre, peu de recherches s'attardent aux antécédents du travail émotionnel (voir Bono et Vey, 2005; Diefendorff *et al.*, 2005). Or, certains traits de personnalité exercent une influence notable sur le travail émotionnel (Diefendorff *et al.*, 2005) ainsi que sur la performance au travail (Brown *et al.*, 2002). Plus précisément, Allen *et al.* (2010) démontrent que l'orientation client, qui est composée de divers traits de personnalité, influence le choix des stratégies de régulation à utiliser en fonction des règles prescrites par l'employeur. De leur côté, Brown *et al.* (2002) indiquent que l'orientation client exerce une influence positive sur la performance au travail. Ainsi, l'orientation client constitue un antécédent au choix de stratégies de travail émotionnel qui doit être pris en considération, d'autant plus qu'il est composé de traits de personnalité, lesquels changent difficilement avec le temps (Morin et Aubé, 2007). Il est à noter que l'orientation client est composée de deux

dimensions distinctes, soit l'orientation client axée sur le problème et celle axée sur la personne (Brown *et al.*, 2002; Cossette *et al.*, 2006). Ces deux dimensions sont complémentaires, c'est-à-dire qu'elles ont des caractéristiques différentes qui sont nécessaires pour améliorer la capacité et la motivation des employés à servir les clients (Brown *et al.*, 2002). De plus, elles n'ont pas le même impact sur le choix des stratégies de régulation (Cossette *et al.*, 2006), c'est pourquoi elles doivent être prises en compte séparément, bien que très peu de recherches aient fait cette distinction (voir Brown *et al.*, 2002; Cossette *et al.*, 2006; Cossette, 2008).

Enfin, comme cela a été mentionné précédemment, plusieurs recherches ont été menées sur chacun de ces trois concepts clés. Toutefois, aucune étude, à notre connaissance, n'a été menée sur les liens directs et indirects entre l'orientation client, les stratégies de régulation des émotions et la performance de service. Il est donc possible de constater un manque de connaissances par rapport à ceux-ci. Pourtant, tout porte à croire que la qualité du service à la clientèle, qui est essentielle aux entreprises de service, va grandement dépendre de la performance individuelle. Ainsi, il est très important de combler cet écart dans la littérature.

Question de recherche

L'objectif de cette recherche est donc d'analyser la relation entre l'orientation client, le travail émotionnel et la performance de service. Plus précisément, l'étude vise à examiner les liens directs entre ces trois concepts ainsi qu'à vérifier si l'orientation client influence la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel (effet indirect). En fonction de cet objectif, la question suivante peut ainsi être formulée :

Quel est le rôle médiateur des stratégies de travail émotionnel entre l'orientation client et la performance de service des agents de service à la clientèle dans les centres d'appels?

Contributions potentielles du mémoire

D'un point de vue théorique, cette étude permettra de combler un manque dans la littérature en documentant les liens directs et indirects entre l'orientation client, le travail émotionnel et la performance de service, puisque peu d'études ont été menées sur ces liens. En effet, plusieurs recherches ont documenté chacun des concepts de l'étude, sans vraiment s'attarder à la dynamique entre eux. Or, la compréhension du processus entourant la manière dont les individus se sentent et réagissent au travail lorsqu'ils doivent respecter des règles de comportement avec la clientèle est très importante (Chen *et al.*, 2012). Ainsi, cette étude permettra de faire une avancée dans la littérature scientifique. De plus, la recherche permettra d'inclure certaines dimensions des concepts clés qui ont été peu exploitées par la littérature au niveau du processus entourant le travail émotionnel. En effet, la stratégie de régulation consistant à exprimer naturellement ses émotions positives n'a pas été beaucoup prise en compte dans les modèles théoriques, tout comme la distinction entre les deux dimensions de l'orientation client. De ce fait, la précision de la recherche permettra de favoriser une meilleure compréhension du processus qui encadre le travail émotionnel.

D'un point de vue pratique, la démonstration des liens mentionnés ci-dessus permettra de seconder les organisations à favoriser l'obtention d'une performance de service de qualité de la part de leurs employés. En effet, elles devront s'assurer de les aider à modifier les émotions qu'ils ressentent pour se rapprocher de celles qui doivent être exprimées (Chen *et al.*, 2012). Ainsi, connaissant l'impact important de l'orientation client des employés et du choix de stratégies de régulation dans leur performance de service, les organisations pourront, entre autres, prioriser l'embauche de candidats possédant le plus haut niveau possible d'orientation client (Allen *et al.*, 2010; Zablah *et al.*, 2012), récompenser les employés qui effectuent un bon affichage émotionnel (Chen *et al.*, 2012) et aider les supérieurs immédiats à créer un climat de travail amical (Tsai, 2001). En outre, cette recherche fera prendre conscience aux employés que la gestion de leurs

émotions lors des interactions avec la clientèle a un impact majeur sur leur performance de service, ce qui pourrait favoriser de meilleurs choix et, de ce fait, une meilleure performance de leur part.

Structure du mémoire

Le mémoire sera divisé en cinq chapitres. Tout d'abord, le premier chapitre présentera une recension des écrits, c'est-à-dire l'état actuel des connaissances sur le sujet, afin de bien comprendre les concepts clés et la dynamique qui les entoure. Ensuite, le deuxième chapitre consistera à présenter le cadre conceptuel du mémoire, soit le modèle de recherche ainsi que les hypothèses qui seront testées dans cette étude. La méthodologie de recherche sera expliquée dans le troisième chapitre. Ce dernier servira à bien comprendre les démarches qui ont été effectuées afin de réaliser le mémoire, soit la collecte et l'analyse des données. Le quatrième chapitre présentera les résultats obtenus pour qu'ils soient par la suite discutés dans le cinquième et dernier chapitre. Enfin, une conclusion terminera le rapport afin de présenter les limites et les contributions de la présente étude tout en présentant de nouvelles avenues de recherche.

CHAPITRE 1 - RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce premier chapitre, une recension de la documentation des concepts clés à l'étude est effectuée. Tout d'abord, le concept de performance de service est présenté. Par la suite, le travail émotionnel est défini pour subséquemment exposer la littérature entourant l'orientation client. Il est à noter que des liens sont effectués entre les concepts tout au long du chapitre afin d'appuyer le modèle de recherche qui sera présenté ultérieurement.

1.1 Performance de service

Le concept de performance de service contient deux composantes : la performance et le service. De ce fait, il est important de bien les comprendre afin de définir ce concept. Dans un premier temps, un service peut être défini comme une activité intangible et hétérogène qui est produite ainsi que réalisée simultanément durant les interactions entre les clients et les employés (Gronroos, 1988; Parasuraman *et al.*, 1988; Bailey et McCollough, 2000). L'employé qui effectue le service offert par l'organisation est le premier contact du client avec cette dernière ; il la représente donc durant les interactions avec la clientèle (Ashforth et Humphrey, 1993; Grandey *et al.*, 2005a). Dans un deuxième temps, la performance correspond à des actions et des comportements qui sont pertinents dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Sonnentag et Frese, 2002). Conséquemment, la performance de service représente des comportements adéquats de la part des employés qui permettent de répondre tant aux besoins de l'organisation qu'à ceux des clients. Dans un contexte de service, la performance des employés devient donc cruciale pour l'organisation.

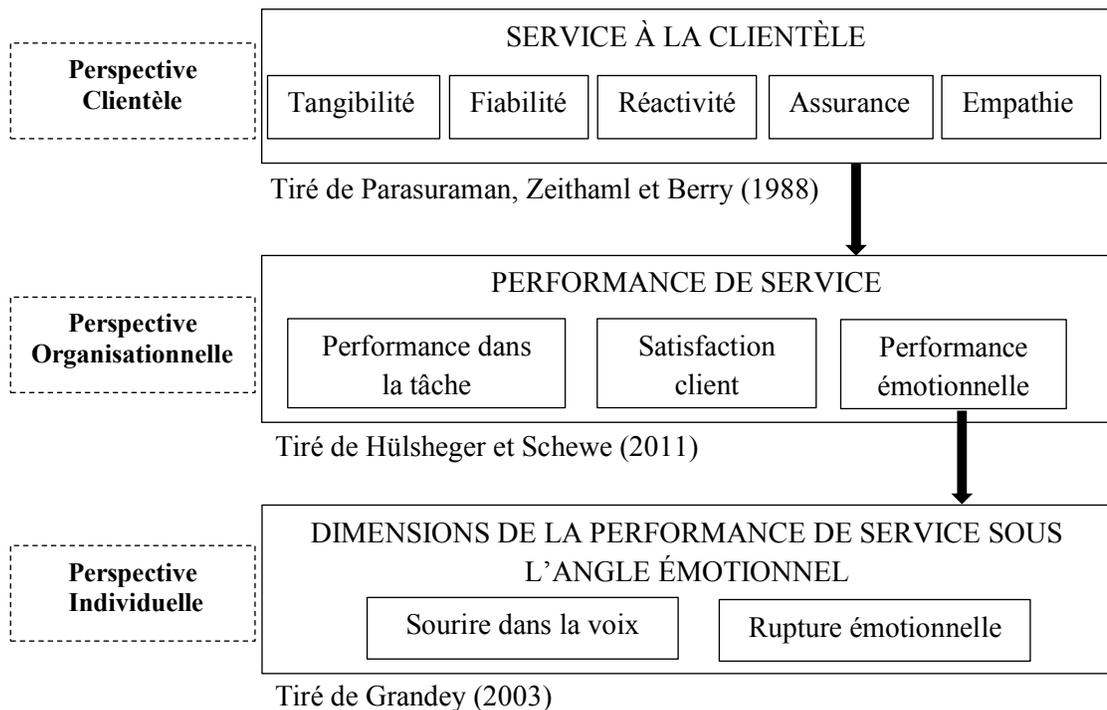
Ces comportements devront satisfaire certains critères importants pour que les employés performant au travail. Plus précisément, ces critères correspondent à des règles d'affichage émotionnel (*display rules*) (Rafaeli et Sutton, 1987). Ces règles sont présentes dans plusieurs entreprises et elles déterminent les émotions que les employés doivent démontrer aux clients (Hochschild, 1983). Il est à noter qu'elles

peuvent être explicitement mentionnées par l'organisation lors de la sélection et de la formation ou bien implicitement connues en observant ce que font les collègues pour offrir un bon service (Wharton et Erickson, 1993; Grandey, 2000). Leur existence repose sur le fait qu'il est présumé que d'afficher ces émotions spécifiques va influencer le comportement des clients (Pugh, 2001). Par exemple, une règle d'affichage pourrait être de sourire aux clients et d'être amical dans un emploi qui nécessite des interactions avec la clientèle, comme un poste d'agent de bord (Hochschild, 1983). Entre autres, le respect de cette règle permet d'aider un client fâché à se calmer et ainsi aider à ce qu'il demeure dans l'entreprise (Hülshager et Schewe, 2011). De plus, les règles d'affichage émotionnel comportent deux principales dimensions, soit d'exprimer les émotions positives et de supprimer les émotions négatives (Hochschild, 1983; Wharton et Erickson, 1993; Brotheridge et Grandey, 2002). En d'autres termes, les employés se doivent de continuellement exprimer des émotions positives (Rafaeli et Sutton, 1987; Ashforth et Humphrey, 1993; Ashkanasy et Daus, 2002). Afin de faire respecter les comportements désirés, les récompenses et les punitions sont à utiliser puisqu'elles permettent d'apprendre aux employés les comportements qui sont valorisés (Rafaeli et Sutton, 1987; Tsai, 2001; Ashkanasy et Daus, 2002). De plus, la socialisation et la formation permettent également de promouvoir les comportements désirés (Rafaeli et Sutton, 1987; Tsai, 2001).

Afin de poursuivre la compréhension du concept de performance de service, un bref historique et une explication de la dimension retenue pour la présente étude seront d'abord présentés. Ils permettent de comprendre la provenance du concept ainsi que la forme qu'il prendra dans la présente recherche. De plus, il est possible de constater que la dimension retenue de la performance de service a été raffinée afin de permettre un plus grand encadrement pour son évaluation dans l'étude du travail émotionnel. Ainsi, les nouvelles dimensions proximales aux règles d'affichage émotionnel seront présentées subséquemment. Il est à noter que la figure 1.1 ci-dessous présente une illustration de l'évolution de la performance de

service. De plus amples informations permettant de comprendre cette évolution sont détaillées dans les pages qui suivent.

Figure 1.1 Évolution de la performance de service



1.1.1 Historique et dimension retenue de la performance de service

Le concept de performance de service a émergé dans la littérature il y a une trentaine d'années. À cette époque, il était davantage question de la qualité du service à la clientèle (Gronroos, 1988) (voir premier encadré de la figure 1.1). En effet, l'intangibilité, l'hétérogénéité et l'inséparabilité de leur production et de leur consommation font en sorte qu'il était difficile d'établir une mesure objective pour évaluer les services offerts, c'est pourquoi les évaluations se sont alors faites en mesurant la perception de qualité des clients (Parasuraman *et al.*, 1988).

Pour y arriver, cinq dimensions clés ont été définies durant les années 80s par Parasuraman *et al.* (1988). La première correspond à la tangibilité (*tangibles*), c'est-à-dire que le service doit comprendre des aménagements physiques ou de

l'équipement ainsi que la présence d'un agent de service à la clientèle. La deuxième dimension est la fiabilité (*reliability*) puisque le service promis doit être rendu. De plus, les agents de service doivent avoir la volonté et le désir de servir les clients, et ce, de manière rapide afin de respecter la troisième dimension nommée la réactivité (*responsiveness*). La quatrième dimension représente l'assurance (*assurance*) d'offrir un service courtois qui répond au besoin du client en inspirant la confiance. La dernière dimension est l'empathie (*empathy*), soit que l'entreprise prenne soin de ses clients de manière individualisée. Il est à noter ici que ce n'est pas l'organisation, mais bien les employés qui, par leurs comportements, doivent être empathiques avec les clients et les servir de manière individualisée. En outre, les deux dernières dimensions en comprennent d'autres qui n'ont pas ressorties individuellement lors de l'analyse des données des auteurs. Plus précisément, il y a la communication (*communication*), la crédibilité (*credibility*), la sécurité (*security*), la compétence (*competence*) et la courtoisie (*courtesy*), lesquelles sont incluses dans l'assurance, ainsi que la compréhension des clients (*understanding/knowning customers*) et la facilité d'accès au service (*access*), lesquelles sont incluses dans l'empathie (Parasuraman *et al.*, 1988). Il est notamment possible de constater que Parasuraman *et al.* (1988) arrivent sensiblement aux mêmes critères de qualité que Gronroos (1988), bien que ce dernier mette plus d'emphasis sur six principaux critères, soit la perception des clients des compétences techniques des employés (*professionalism and skills*), l'intérêt de l'employé envers la résolution du problème du client de manière spontanée, amicale et authentique (*attitudes and behavior*), l'accessibilité et la flexibilité du service offert par l'employé (*accessibility and flexibility*), la fiabilité de l'employé qui doit également être digne de confiance en agissant dans l'intérêt du client (*reliability and trustworthiness*), sa capacité à réagir convenablement à tout imprévu (*recovery*) ainsi que la nécessité que l'employé mette le client en confiance envers le service reçu (*reputation and credibility*).

En comparant les deux modèles de qualité d'un service des auteurs précédents, il est possible de constater que la qualité du service à la clientèle comprend plusieurs dimensions ou critères. Or, la nécessité d'offrir un service courtois, amical et authentique est d'une grande importance puisqu'elle consiste à démontrer des émotions positives (Ashforth et Humphrey, 1993), ce qui en retour va influencer les comportements des clients (Pugh, 2001; Hülshager et Schewe, 2011). De cette manière, la qualité du service à la clientèle est clairement améliorée (Tsai et Huang, 2002), d'autant plus que la satisfaction des clients est supérieure lorsque les employés expriment des émotions positives (Pugh, 2001; Mattila, Grandey et Fisk, 2003). Pour ces raisons, ce critère est le seul qui sera priorisé dans cette recherche et il sera défini plus en profondeur dans les pages qui suivent.

Au fil des ans, l'importance de la qualité du service à clientèle s'est grandement accrue pour les entreprises (Parasuraman *et al.*, 1988). En effet, la qualité du service est devenue un enjeu majeur de différenciation, comme mentionné précédemment. Non seulement les résultats organisationnels, mais également la pérennité des entreprises de service sont désormais tributaires du service à la clientèle. Or, selon les dimensions ou les critères élaborés précédemment, il est possible de constater que les employés sont les principaux acteurs de l'organisation qui ont une influence sur la perception de qualité du service. Représentant l'entreprise auprès des clients (Ashforth et Humphrey, 1993), les résultats individuels des employés sont donc devenus essentiels au succès organisationnel. De ce fait, les entreprises ont commencé à évaluer la qualité des services offerts par leurs employés, soit leur performance individuelle ou, autrement dit en contexte de service, leur performance de service (voir deuxième encadré de la figure 1.1).

Cette performance de service comprend plusieurs formes, notamment la performance dans la tâche (*overall task performance*), soit dans quelle mesure l'employé accomplit son travail (tâches techniques, cognitives, interpersonnelles, etc.), la satisfaction des clients (*customer satisfaction*), soit dans quelle mesure les

clients sont satisfaits du service reçu, et la performance émotionnelle (*emotional performance*), soit dans quelle mesure les employés démontrent les émotions appropriées aux clients (Hülshager et Schewe, 2011; Cossette, 2014). La performance émotionnelle permet donc d'offrir un service courtois, amical et chaleureux par l'expression d'émotions positives (Ashforth et Humphrey, 1993). En ce qui concerne cette recherche, la performance émotionnelle sera priorisée en raison de sa proximité conceptuelle avec le travail émotionnel, lequel nécessite une régulation des émotions, comme il en sera discuté dans la prochaine section. En effet, Lin et Lin (2011) ont démontré que les émotions positives ressenties avaient une influence positive sur celles exprimées, ce qui fait en sorte qu'elles permettent aux employés de respecter les règles d'affichage émotionnel. La régulation des émotions doit donc être prise en considération dans une performance de service réussie (Mann, 1999; Tsai et Huang, 2002). Ainsi, tout au long de l'ouvrage, lorsque la performance de service sera mentionnée, ce concept fera référence à l'aspect émotionnel de la capacité à offrir un service courtois et chaleureux.

1.1.2 Dimensions de la performance de service proximales aux règles d'affichage émotionnel : la performance émotionnelle

Afin de simplifier l'évaluation de la performance de service sous l'angle émotionnel, deux principales dimensions ont été identifiées dans la littérature (voir troisième encadré de la figure 1.1), soit le sourire dans la voix (*affective delivery*) et la rupture émotionnelle (*breaking character*) (Grandey, 2003). Chacune de ces dimensions est définie séparément ci-dessous.

a) Sourire dans la voix

La première dimension, le sourire dans la voix, fait référence à la perception d'un service amical et chaleureux (Pugh, 2001; Tsai, 2001). Autrement dit, l'employé exprime des émotions dites positives (ex. : enthousiasme, joie, être amical, être chaleureux, etc.) lors de ses interactions avec les clients (Ashforth et Humphrey, 1993; Tsai et Huang, 2002). Afin d'y arriver, une combinaison de mots, de

certaines tons de voix et d'expressions faciales socialement acceptables ainsi que désirées par l'entreprise est utilisée (Wharton et Erickson, 1993; Tsai, 2001).

Cette dimension permet de respecter la première règle d'affichage mentionnée ci-dessus, soit d'exprimer des émotions positives, ce qui fait en sorte qu'elle est potentiellement bénéfique à l'organisation (Ashforth et Humphrey, 1993; Pugh, 2001). En effet, les clients s'attendent à recevoir un service amical et chaleureux (Lin et Lin, 2011). Avoir un sourire dans la voix permet non seulement d'avoir une meilleure atmosphère de travail (Tsai et Huang, 2002), mais cela permet également d'améliorer l'humeur des clients, ce qui va par la suite influencer leurs intentions de demeurer plus longtemps dans l'entreprise (Tsai et Huang, 2002), d'y revenir (Parasuraman *et al.*, 1988; Pugh, 2001; Tsai, 2001) et de recommander le service offert (Parasuraman *et al.*, 1988; Pugh, 2001; Tsai, 2001). De plus, avoir un sourire dans la voix permet aux clients d'avoir une perception générale de qualité du service reçu (Parasuraman *et al.*, 1988; Pugh, 2001). Cette perception de qualité s'explique par le fait que les clients sont plus satisfaits lorsque les employés démontrent des émotions positives (Ashforth et Humphrey, 1993; Pugh, 2001; Tsai, 2001; Lin et Lin, 2011) et que cet affichage crée une bonne impression dans leur esprit (Ashkanasy et Daus, 2002). Ainsi, un employé qui affiche des émotions positives sera évalué plus positivement sur la qualité de son service par un client de bonne humeur (Pugh, 2001). En outre, une atmosphère plaisante va aussi influencer l'humeur des employés, qui à son tour, va favoriser leur affichage d'un sourire dans la voix (Tsai et Huang, 2002; Lin et Lin, 2011). De ce fait, cette relation indirecte encourage également l'obtention d'une bonne humeur auprès des clients, laquelle favorise leurs intentions positives envers l'organisation qui ont été mentionnées précédemment (Tsai et Huang, 2002).

Il est à noter qu'un facteur clé de succès d'un sourire dans la voix correspond à la perception de son authenticité (Ashforth et Humphrey, 1993; Tsai et Huang, 2002). Effectivement, un sourire authentique incite davantage de réactions émotionnelles positives auprès des individus que des sourires inauthentiques qui

provoquent des réactions négatives auprès de ceux-ci (Ekman, Friesen et O Sullivan, 1988; Frank, Ekman et Friesen, 1993). Cela est dû au fait que les individus seraient en mesure de reconnaître l'authenticité d'un sourire (Ekman *et al.*, 1988). Ekman *et al.* (1988) mentionnent effectivement que les individus qui simulent des sourires vont être démasqués par une gestuelle particulière, des expressions faciales involontaires ou encore des tons de voix différents, lesquels vont démontrer qu'ils ressentent des émotions négatives. De ce fait, il est possible d'affirmer que les clients seraient en mesure de reconnaître l'authenticité des employés. Comme les clients ressentent davantage d'émotions positives et qu'ils sont plus satisfaits lorsqu'ils sont servis par un employé authentique (Grandey *et al.*, 2005a; Hennig-Thurau *et al.*, 2006), il est possible d'affirmer que les bienfaits d'un sourire dans la voix authentique sont plus nombreux que ceux d'un sourire dans la voix inauthentique.

b) Rupture émotionnelle

Concernant la deuxième dimension, la rupture émotionnelle désigne le fait de révéler ses émotions négatives (ex. : colère, frustration, etc.) aux clients (Bailey et McCollough, 2000). Cela signifie qu'un employé qui éprouve de la colère ou de la frustration va afficher ces émotions lors de son interaction avec les clients.

Cette dimension est néfaste pour la relation entre le client et l'organisation (Bailey et McCollough, 2000), d'autant plus qu'elle contrevient à la deuxième règle d'affichage mentionnée ci-dessus, soit de supprimer les émotions négatives. En effet, les clients ne s'attendent pas à ce que les employés démontrent des émotions négatives, et ce, même si elles sont authentiques (Grandey, 2003). De ce fait, l'affichage d'émotions négatives de la part des employés engendre une mauvaise impression dans l'esprit des clients (Ashkanasy et Daus, 2002), d'autant plus qu'il est moins satisfaisant qu'un affichage d'émotions positives (Mattila *et al.*, 2003). De plus, un climat organisationnel négatif peut entraver la croissance autant

organisationnelle qu'individuelle (Ashkanasy et Daus, 2002). Ainsi, la rupture émotionnelle ne doit pas être effectuée régulièrement par les employés.

En résumé, un employé doit avoir un sourire dans la voix, alors qu'il ne doit pas effectuer de rupture émotionnelle lors de ses interactions avec les clients afin d'obtenir une performance de service de qualité. Cela semble être principalement dû au fait qu'une contagion émotionnelle se produit lors des interactions entre les clients et les employés (Lin et Lin, 2011). En d'autres termes, les clients vont automatiquement imiter les gestes des employés, leurs expressions faciales, leur posture, leur ton de voix, etc. (Hatfield, Cacioppo et Rapson, 1994). Ainsi, un employé qui démontre des émotions positives à un client va changer l'état émotionnel de ce dernier de manière positive et, par le fait même, améliorer l'évaluation qu'il fera de la qualité de son service (Pugh, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2006). Il est à noter que la contagion émotionnelle peut être consciente ou inconsciente ; cela signifie que les gens vont soit s'adapter à la situation ou qu'ils vont automatiquement modifier leurs comportements sans le savoir (Barsade, 2002). Deux facteurs clés vont faciliter la manière à laquelle les émotions des employés vont influencer celles des clients, soit la mesure dans laquelle un employé va sourire et l'authenticité que ce dernier démontre dans l'affichage de ses émotions (Hennig-Thurau *et al.*, 2006).

Somme toute, il a été possible de constater que la performance de service est théoriquement liée à l'affichage émotionnel des employés durant leurs interactions avec les clients. De ce fait, elle est très importante dans le succès du service offert et, par le fait même, au succès des organisations. Afin de respecter les règles d'affichage émotionnel de l'entreprise, les employés utilisent différentes stratégies. Ces dernières se regroupent sous le concept de travail émotionnel et elles sont définies ainsi qu'expliquées dans les pages qui suivent.

1.2 Travail émotionnel

Le concept de travail émotionnel a émergé dans la littérature durant les années 80s. C'est Hochschild (1983) qui fut la première chercheuse à s'y intéresser ainsi qu'à nommer ce phénomène comme étant le travail émotionnel (voir Grandey, 2000). De manière générale, il implique la régulation des émotions afin de se conformer aux règles d'affichage de l'organisation (Grandey, 2000). Le travail émotionnel fait partie du travail des employés et il favorise l'atteinte des objectifs organisationnels (Hochschild, 1983; Ashforth et Humphrey, 1993). Pour ce faire, différentes stratégies de régulation des émotions sont utilisées par les agents de service durant leurs interactions avec les clients (Grandey, 2000), que ce soit en personne ou au téléphone (Hochschild, 1983). De plus, le travail émotionnel fait en sorte que les interactions entre les clients et les employés sont plus prévisibles, ce qui permet d'éviter les problèmes interpersonnels pouvant détruire leur relation (Ashforth et Humphrey, 1993).

Il existe trois grandes perspectives du travail émotionnel, soit celle d'Hochschild (1983), celle d'Ashforth et Humphrey (1993) et celle de Morris et Feldman (1996) (voir Grandey, 2000). Bien que plusieurs aspects de ces théories se ressemblent, leurs bases sont fondamentalement différentes. Premièrement, la théorie d'Hochschild (1983) définit le travail émotionnel comme étant la régulation interne des émotions afin de démontrer les émotions appropriées. Pour ce faire, les employés vont utiliser deux principales stratégies, soit de modifier l'aspect observable de leurs émotions ou de modifier consciemment leurs émotions ressenties (Hochschild, 1983). Ces modifications requièrent des efforts de leur part (Hochschild, 1983), puisque les employés doivent respecter les règles d'affichage, peu importe ce qu'ils ressentent. Ainsi, Hochschild (1983) rapporte que le travail émotionnel peut nuire à la santé des individus, notamment en augmentant le stress au travail ainsi que les risques de faire un épuisement professionnel.

Deuxièmement, la théorie d'Ashforth et Humphrey (1993) définit le travail émotionnel comme étant le fait d'exprimer les émotions appropriées. Ainsi, ces

auteurs mettent l'emphase sur les comportements observables des employés (Grandey, 2000), contrairement à Hochschild (1983) qui priorise la régulation interne des émotions. Bien qu'Ashforth et Humphrey (1993) mentionnent également que les employés utilisent les deux stratégies précédentes afin de réguler leurs émotions, ils minimisent l'importance de cette gestion interne en proposant d'autres facteurs (identification à leur rôle, identification à l'organisation, etc.) qui influenceraient davantage l'expression des émotions. En outre, ces auteurs contestent Hochschild (1983) en stipulant que le travail émotionnel ne requiert pas forcément d'efforts puisque les employés peuvent utiliser les stratégies de régulation par routine et donc, sans fournir le moindre effort. Enfin, étant centrée sur les comportements des employés, la théorie d'Ashforth et Humphrey (1993) se concentre sur des conséquences organisationnelles du travail émotionnel effectué par ces derniers, soit leur efficacité dans leurs tâches. Il est à noter que ces auteurs n'élaborent pas sur le mécanisme reliant le travail émotionnel à cette efficacité (Grandey, 2000). Malgré le fait que, de son côté, Hochschild (1983) examine les conséquences sur la santé des individus, elle abonde dans le même sens qu'Ashforth et Humphrey (1993) en mentionnant que les employés doivent être sincères et authentiques afin que le travail émotionnel soit fonctionnel.

Troisièmement, la théorie de Morris et Feldman (1996) définit le travail émotionnel comme étant l'effort, la planification et le contrôle nécessaire pour exprimer les émotions appropriées. Plus précisément, ces auteurs définissent quatre dimensions au travail émotionnel : la fréquence des interactions, le degré d'attention portée aux règles d'affichage, c'est-à-dire l'intensité des émotions et la durée des interactions, la variété des émotions requises et la dissonance émotionnelle générée, c'est-à-dire le conflit entre les émotions ressenties et celles qui doivent être exprimées. Bien qu'il soit possible de constater que la notion d'effort est également présente dans cette théorie, cette dernière diverge de celle d'Hochschild (1983) sur certains points. Premièrement, la définition du travail

émotionnel de Morris et Feldman (1996) est davantage axée sur des caractéristiques du travail des employés. De plus, ces auteurs stipulent que les émotions exprimées sont partiellement déterminées par l'environnement social des employés plutôt que majoritairement par une régulation interne de leurs émotions. À cet effet, ces auteurs abondent ainsi dans le même sens qu'Ashforth et Humphrey (1993) en rapportant que l'identification au rôle à son importance. Deuxièmement, Morris et Feldman (1996) stipulent que la dissonance émotionnelle est une composante du travail émotionnel, alors qu'Hochschild (1983) précise qu'il s'agit d'un état d'être suite au travail émotionnel. Dernièrement, bien que Morris et Feldman (1996) mentionnent que les deux stratégies élaborées précédemment sont des moyens utilisés par les employés pour réguler leurs émotions, tout comme les deux autres théories, pour eux, elles ne constituent qu'une petite facette de l'attention portée aux règles d'affichage. Il ne s'agit donc pas des principaux moyens afin d'exprimer les émotions appropriées. En définitive, Morris et Feldman (1996) n'observent pas les mêmes conséquences du travail émotionnel que les autres auteurs. Ils rapportent que le travail émotionnel est relié à l'insatisfaction au travail et à l'épuisement émotionnel, sans pour autant expliquer en profondeur cette relation (Grandey, 2000).

À la lumière de ces différentes perspectives, il est possible de constater que la théorie de Morris et Feldman (1996) ainsi que celle d'Ashforth et Humphrey (1993) ne donnent pas un portrait complet du travail émotionnel puisqu'elles ne permettent pas de bien articuler le mécanisme entre le travail émotionnel et ses conséquences organisationnelles ou individuelles. En effet, ce mécanisme est principalement expliqué par le rôle d'acteur que les individus doivent jouer pour satisfaire les règles d'affichage (Grandey, 2000), lequel est essentiellement développé par la théorie d'Hochschild (1983). Cette dernière est donc en mesure de présenter un portrait mieux défini du travail émotionnel. Ainsi, la présente recherche se base principalement sur la théorie d'Hochschild (1983), mais particulièrement sur son rapprochement avec la théorie de la régulation

émotionnelle de Gross (1998a) fait par Grandey (2000). En effet, la théorie de Gross (1998a) permet de comprendre la provenance du travail émotionnel en apportant des précisions sur sa conceptualisation.

Afin de poursuivre la compréhension du concept de travail émotionnel, il est donc important de débiter par la théorie de la régulation des émotions (Gross, 1998a). De ce fait, il sera possible de comprendre les principaux fondements du travail émotionnel. Par la suite, les différentes stratégies de régulation des émotions reliées au travail émotionnel seront présentées plus en profondeur afin de pouvoir distinguer leurs principales caractéristiques ainsi que leurs principales conséquences. L'impact de ces stratégies sur la performance de service des employés sera ensuite exposé pour terminer avec leurs antécédents proximaux aux prédispositions individuelles.

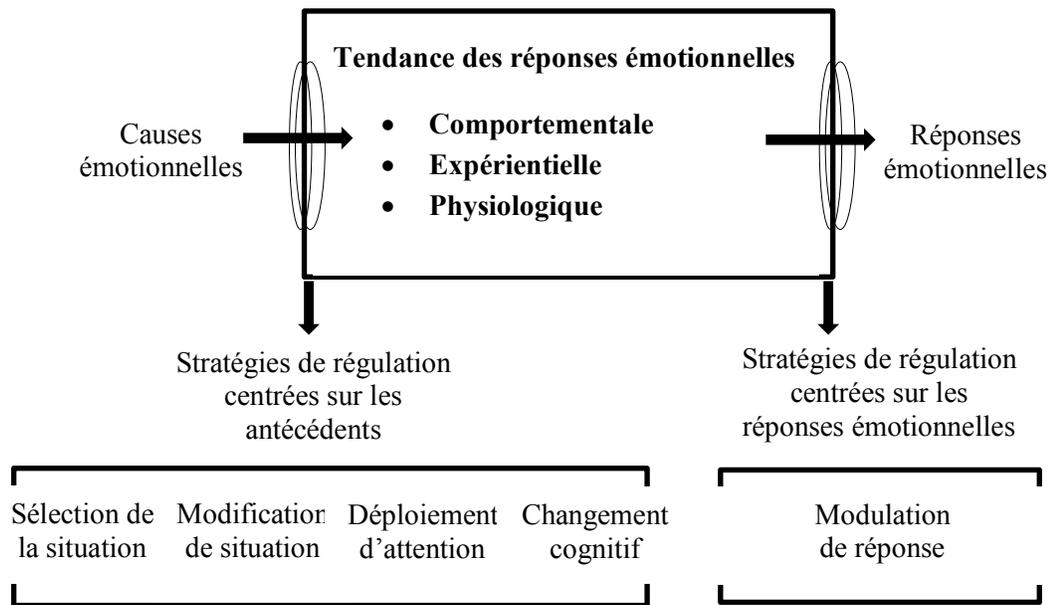
1.2.1 Théorie de la régulation des émotions

La théorie de la régulation des émotions représente le processus par lequel les individus vont tenter d'influencer les émotions qu'ils ressentent, le moment auquel elles surviennent ainsi que la manière dont elles sont vécues et exprimées (Gross, 1998a, b). En d'autres termes, les individus sont stimulés par des situations et ils y répondent avec leurs émotions (Grandey, 2000). La régulation des émotions peut être effectuée automatiquement ou de manière contrôlée ainsi qu'être consciente ou inconsciente (Gross, 1998b). Cela signifie que les individus vont réguler leurs émotions automatiquement sans s'en rendre compte ou encore en la contrôlant et la forçant afin de pouvoir modifier leurs émotions.

Il existe deux catégories de régulation des émotions, soit la régulation centrée sur les antécédents émotionnels (*antecedent-focused emotion regulation*) et celle centrée sur les réponses émotionnelles (*response-focused emotion regulation*) (Gross, 1998a). La régulation centrée sur les antécédents émotionnels est utilisée avant que les émotions soient générées, tandis que la régulation centrée sur les réponses émotionnelles est utilisée après que les émotions soient générées (Gross,

1998a). Ainsi, les individus peuvent réguler leurs émotions à ces deux moments du processus (Gross, 1998b). Le modèle de la théorie de la régulation des émotions est présenté à la figure 1.2 ci-dessous.

Figure 1.2 Adaptation du modèle de Gross (1998a)



Comme le démontre la figure 1.2, il existe quatre principales stratégies de régulation des émotions centrées sur les antécédents émotionnels qui sont définies par Gross (1998a). Plus précisément, elles permettent aux individus de modifier la situation ou la perception qu'ils ont de celle-ci afin d'adapter leurs émotions (Gross, 1998b; Grandey, 2000). La première stratégie consiste à faire une sélection de la situation (*situation selection*). Cela signifie qu'un individu va favoriser ou éviter certains endroits, certaines personnes ou encore certains objets, en fonction des réactions émotionnelles que ces derniers provoquent chez lui. Pour ce faire, l'individu doit avoir une bonne connaissance de soi afin de connaître ce qui le rend émotif lors des situations. La deuxième stratégie représente la modification de la situation (*situation modification*). Elle consiste à faire des efforts actifs pour modifier directement la situation, de manière à modifier son impact émotionnel. La troisième stratégie est le déploiement d'attention (*attentional deployment*).

Cette stratégie consiste à changer l'attention de l'individu sur un autre aspect de la situation de manière à faire émerger certaines émotions. Pour ce faire, l'individu peut utiliser la distraction, la concentration ou la rumination (porter attention aux émotions reliées à la situation et à leurs conséquences). Finalement, la quatrième stratégie représente le changement cognitif (*cognitive change*). Cette dernière permet à l'individu de modifier l'évaluation qu'il fait de la situation afin de changer la perception qu'il a de celle-ci.

En outre, comme le démontre également la figure 1.2, il existe des stratégies de régulation des émotions centrées sur les réponses émotionnelles qui sont définies par Gross (1998a). Elles permettent à l'individu de manipuler l'expression de ses émotions ou encore ses réactions émotionnelles (Grandey, 2000). Plus précisément, ces stratégies consistent à moduler la réponse (*response modulation*). La modulation de la réponse permet de modifier la réaction comportementale, expérientielle et physiologique de l'individu après qu'il ait ressenti des émotions. De ce fait, il modifie seulement l'aspect observable de ses émotions et non ce qu'il ressent. L'individu peut donc supprimer ses émotions ou encore simuler certaines émotions (Brotheridge et Lee, 2002).

La théorie de la régulation des émotions fournit une ligne directrice au travail émotionnel (Grandey, 2000). En effet, le travail émotionnel se base sur cette théorie pour l'adapter à un contexte de travail. La régulation des émotions est requise dans les emplois qui nécessitent de l'interaction avec d'autres personnes (Hochschild, 1983; Ashforth et Humphrey, 1993; Mann, 1999), c'est-à-dire avec des collègues, des gestionnaires ou encore avec des clients. Pour cette recherche, ce sont les interactions avec la clientèle qui seront étudiées. En effet, la régulation des émotions permettrait d'améliorer la qualité des interactions entre les clients et les employés (Cossette, 2014). Son objectif en organisation est de respecter les règles d'affichage émotionnel (Chen *et al.*, 2012), c'est-à-dire les émotions qui doivent être exprimées (Hochschild, 1983), comme mentionné précédemment. Il est toutefois à noter que même si les règles d'affichage permettent de réguler les

comportements exprimés, elles ne permettent pas de réguler comment ils sont vécus (Ashforth et Humphrey, 1993). Ainsi, les différentes stratégies de travail émotionnel doivent être analysées pour comprendre le processus interne à la régulation des émotions des individus au travail.

1.2.2 Stratégies de travail émotionnel

Il existe trois grandes stratégies de régulation des émotions correspondant au travail émotionnel dont deux qui ont été davantage étudiées dans la littérature, soit la régulation de surface (*surface acting*) et la régulation de profondeur (*deep acting*) (Cossette, 2014). Une troisième stratégie a commencé à se faire entendre il y a une vingtaine d'années par Ashforth et Humphrey (1993), mais ce n'est que récemment qu'elle a émergé dans les études empiriques (voir Cossette et Hess, 2012, 2015). Cette dernière correspond à l'expression naturelle des émotions positives (*naturally felt emotions*) (Cossette, 2014). Chacune des stratégies est définie ci-dessous.

a) Régulation de surface

La première stratégie de régulation des émotions est la régulation de surface qui correspond à une stratégie centrée sur la réponse émotionnelle (Grandey, 2000). Elle consiste donc à modifier seulement l'aspect observable des émotions, soit les émotions qui sont affichées (Hochschild, 1983; Ashforth et Humphrey, 1993; Grandey, 2003). Pour ce faire, il peut être nécessaire de supprimer ou de simuler les émotions exprimées (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Plus précisément, la suppression d'émotions consiste à dissimuler les émotions ressenties (Grandey, 2000; Brotheridge et Lee, 2002). Autrement dit, les employés vont ressentir des émotions négatives qu'ils vont cacher lors de leurs interactions avec les clients afin de respecter les règles d'affichage émotionnel de l'organisation. En ce qui concerne la simulation, elle représente le fait de faire semblant de ressentir les émotions positives qui sont exigées (Grandey, 2000; Brotheridge et Lee, 2002). Cela signifie que les employés vont exprimer certaines émotions positives qu'ils

vont prétendre ressentir, alors que ce n'est pas le cas. De ce fait, un employé qui régule en surface supprime ses émotions négatives alors qu'il simule les émotions positives exigées par son organisation (Grandey, 2000). Il est à noter que ces deux sous-dimensions sont généralement effectuées simultanément (Grandey, Tam et Brauburger, 2002), c'est pourquoi elles sont regroupées sous le concept de régulation de surface et qu'il n'y a pas de distinction entre ces dernières. En outre, la régulation de surface demande des efforts de la part de l'employé pour être en mesure de cacher ou de simuler les émotions qu'il éprouve (Grandey, 2000). En effet, un employé va bonifier ce qu'il exprime aux clients, sans pour autant modifier ce qu'il ressent (Grandey, 2003). Cela fait en sorte que cette stratégie est la moins authentique des trois puisqu'elle ne permet pas de démontrer ce qui est ressenti (Grandey, 2003) ; elle est donc considérée comme étant de mauvaise foi (Rafaeli et Sutton, 1987). Effectivement, les employés affichent les émotions demandées non pas pour aider les clients et l'organisation, mais davantage pour ne pas perdre leur travail (Grandey, 2003).

Il est à noter que la régulation de surface entraîne une dissonance émotionnelle (Grandey, 2003) ainsi qu'un épuisement des ressources physiologiques et psychologiques des employés (Brotheridge et Lee, 2002). En effet, la dissonance émotionnelle est très présente lors de l'utilisation d'une telle stratégie puisque, bien que les émotions exprimées correspondent aux règles d'affichage, elles divergent de celles ressenties (Hochschild, 1983; Rafaeli et Sutton, 1987; Rubin *et al.*, 2005). Ainsi, les employés vivent un conflit entre ce qu'ils sont et le rôle qu'ils doivent jouer (Abraham, 1998). Plus précisément, la dissonance émotionnelle survient principalement lorsque les employés doivent dissimuler leurs émotions négatives durant leurs interactions avec les clients, ce qui est caractéristique de la régulation de surface (Grandey, 2003). De plus, la régulation de surface demande un grand effort de contrôle des émotions (Brotheridge et Lee, 2002) puisque les employés doivent consciemment porter attention aux aspects observables de leurs émotions, tels que leurs expressions faciales, leurs gestuelles, etc. (Gross, 1998a).

En effet, selon la théorie de la conservation des ressources, les employés dépendent des ressources physiologiques et psychologiques (efforts) afin de respecter les demandes organisationnelles, c'est-à-dire les règles d'affichage émotionnel, tout en anticipant qu'ils vont régénérer ces ressources par leurs interactions avec leurs clients et leurs collègues (Brotheridge et Lee, 2002). Or, comme la régulation de surface exige beaucoup d'efforts de la part des employés qui doivent cacher ce qu'ils ressentent et simuler des émotions positives, leurs interactions avec les autres ne permettent pas de regagner ces ressources puisqu'elles manquent de sincérité et d'authenticité (Brotheridge et Lee, 2002). Ainsi, n'étant pas authentique, un employé qui régule en surface peut se sentir hypocrite de ne pas montrer ce qu'il ressent (Ashforth et Humphrey, 1993; Brotheridge et Lee, 2002).

La régulation de surface possède plusieurs impacts négatifs pour les individus (Hochschild, 1983; Grandey, 2003). Tout d'abord, elle favorise l'épuisement émotionnel de ces derniers (Brotheridge et Grandey, 2002; Grandey, 2003; Totterdell et Holman, 2003; Bono et Vey, 2005; Grandey, Fisk et Steiner, 2005b; Cossette *et al.*, 2006; Hülshager et Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013) par l'intermédiaire de la dissonance émotionnelle. En effet, plus la dissonance émotionnelle est grande, plus l'épuisement émotionnel est grand (Abraham, 1998; Hülshager et Schewe, 2011) en raison de la divergence entre les émotions ressenties et celles exprimées et de la grande quantité d'efforts dépensés (Grandey, 2003). De ce fait, plus la régulation de surface est utilisée, plus la dissonance émotionnelle est grande et plus l'épuisement émotionnel est grand (Grandey, 2003). En outre, il est important de noter que l'épuisement émotionnel est une composante importante de l'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1981). Ainsi, plus l'épuisement émotionnel est fort, plus il a des risques de faire un épuisement professionnel. Des études ont effectivement démontré l'effet négatif de la régulation de surface sur l'épuisement professionnel (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2002; Chen *et al.*, 2012), notamment en raison que cette stratégie cause beaucoup de stress aux employés (Grandey, 2000) et qu'elle leur

demande beaucoup de ressources physiologiques et psychologiques (Brotheridge et Lee, 2002).

De plus, la régulation de surface a un impact négatif sur la satisfaction des employés au travail (Côté et Morgan, 2002; Grandey, 2003; Grandey *et al.*, 2005b; Hülshager et Schewe, 2011; Pugh, Groth et Hennig-Thurau, 2011; Chen *et al.*, 2012; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013; Cossette et Hess, 2015), notamment par l'intermédiaire de la dissonance émotionnelle. En effet, cette dernière est négativement liée à la satisfaction au travail (Abraham, 1998, 1999; Hülshager et Schewe, 2011). Ainsi, plus les employés vont réguler en surface, plus la divergence entre leurs émotions exprimées et celles ressenties s'agrandit, ce qui cause une diminution de leur satisfaction (Hülshager et Schewe, 2011). Plus précisément, c'est le fait de devoir simuler des émotions positives, alors qu'ils ressentent des émotions négatives, qui fait en sorte que les employés qui régulent en surface sont moins satisfaits au travail (Grandey, 2003). Il est à noter que les clients devraient également être moins satisfaits du service reçu par ces employés puisqu'ils perçoivent un manque d'authenticité et de sincérité chez ces derniers (Hur, Moon et Jung, 2015).

Enfin, la régulation de surface favorise l'intention de quitter l'organisation (Côté et Morgan, 2002; Chau *et al.*, 2009; Goodwin, Groth et Frenkel, 2011). Entre autres, cet impact négatif est dû au fait que la régulation de surface mène à l'insatisfaction au travail (Côté et Morgan, 2002) qui, à son tour, entraîne une intention de quitter l'entreprise (Abraham, 1999; Côté et Morgan, 2002). Effectivement, les employés ont tendance à vouloir se retirer des situations dans lesquelles ils vivent une dissonance émotionnelle (Chau *et al.*, 2009) ou qu'ils trouvent inappropriées (Goodwin *et al.*, 2011). Plus ces situations sont nombreuses dans leur travail, plus ils auront l'intention de quitter l'organisation.

Cependant, il est à noter que la régulation de surface pourrait être utilisée dans certains contextes, et ce, sans pour autant nuire au bien-être de l'individu

(Cossette, 2014). En effet, pour des interactions avec les clients de très courte durée, soit un simple passage devant un client (ex. : un employé qui contrôle les billets de cinéma avant d'entrer dans une salle), cette stratégie n'est pas nuisible à l'individu (Cossette, 2014). De ce fait, bien que la régulation de surface soit plus négative pour l'individu, elle pourrait être utile dans certains emplois et même, être la stratégie à adopter lorsque les émotions ressenties ne correspondent pas à celles qui doivent être exprimées.

b) Régulation de profondeur

La deuxième stratégie, la régulation de profondeur, correspond à une régulation des émotions centrée sur les antécédents émotionnels (Grandey, 2000). Elle consiste à modifier ses émotions internes afin qu'elles correspondent à celles qui doivent être exprimées, et ce, de manière consciente (Hochschild, 1983; Ashforth et Humphrey, 1993; Grandey, 2000). Ainsi, elle permet d'aider l'employé à changer la perception qu'il a de la situation (Cossette et Hess, 2012). Pour ce faire, l'employé peut, entre autres, penser à des événements qui lui ont procuré des émotions positives (Grandey, 2000). Cette stratégie requiert donc un maximum d'efforts pour aligner les émotions ressenties à celles affichées (Grandey, 2000). De plus, elle est plus authentique que la précédente (Diefendorff *et al.*, 2005), notamment en raison qu'elle est perçue comme étant plus sincère auprès des clients (Hochschild, 1983; Grandey, 2003). Effectivement, la régulation de profondeur permet de se rapprocher des émotions qui doivent être exprimées afin de les ressentir, contrairement à la régulation de surface qui ne permet aucun rapprochement. L'employé a donc de bonnes intentions envers son organisation (Rafaeli et Sutton, 1987).

La régulation de profondeur comporte davantage d'impacts positifs que négatifs pour l'individu (Hülshager et Schewe, 2011). En effet, la dissonance émotionnelle est très faible en utilisant cette stratégie puisque les employés font des efforts pour ressentir les bonnes émotions (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Il est toutefois à

noter qu'une régulation de profondeur n'est pas parfaitement authentique puisqu'elle peut créer des distorsions dans les réactions et ainsi avoir un impact sur le sentiment d'authenticité et d'estime de soi (Hochschild, 1983; Ashforth et Humphrey, 1993). Or, plusieurs impacts négatifs peuvent être diminués ou supprimés en utilisant cette stratégie. Entre autres, elle n'est pas liée à l'épuisement émotionnel ni à l'épuisement professionnel (Brotheridge et Grandey, 2002; Brotheridge et Lee, 2002; Grandey, 2003; Totterdell et Holman, 2003; Hülshager et Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013). Effectivement, bien que la régulation de profondeur demande énormément d'efforts, elle diminue la dissonance émotionnelle et elle favorise des réactions positives chez les clients, ce qui fait en sorte qu'elle rétablit les ressources physiologiques et psychologiques des employés (Brotheridge et Lee, 2002; Grandey, 2003). De ce fait, elle n'a pas d'impact sur l'épuisement émotionnel.

De plus, la régulation de profondeur est positivement liée à la satisfaction des employés au travail (Chen *et al.*, 2012; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013; Cossette et Hess, 2015) ainsi qu'à la satisfaction des clients (Hülshager et Schewe, 2011; Hur *et al.*, 2015). En effet, les employés qui utilisent cette stratégie tendent à ressentir avec authenticité ce qu'ils démontrent, ce qui fait sorte qu'ils sont plus enclins à ressentir des émotions positives (Chen *et al.*, 2012; Hur *et al.*, 2015) et que les clients ont des réactions plus positives envers eux (Hülshager et Schewe, 2011). Ressentant des émotions positives, les employés sont plus satisfaits au travail (Chen *et al.*, 2012), tout comme les clients (Hülshager et Schewe, 2011; Hur *et al.*, 2015). Ainsi, cette stratégie semble être plus bénéfique pour l'organisation et les individus que la régulation de surface, puisqu'elle permet également de répondre aux règles d'affichage, mais en augmentant la satisfaction des employés et des clients tout en ne menant pas à l'épuisement de ces derniers.

c) Expression naturelle des émotions positives

La troisième stratégie de régulation des émotions est l'expression naturelle des émotions positives. Cette stratégie est distincte des deux autres puisqu'elle correspond à une réponse automatique et authentique (Cossette et Hess, 2012). En effet, elle consiste à exprimer naturellement les émotions positives qui doivent être exprimées de manière spontanée et authentique (Ashforth et Humphrey, 1993; Diefendorff et Gosserand, 2003; Diefendorff *et al.*, 2005). Ainsi, l'expression naturelle des émotions positives vient compléter le modèle théorique de Gross (1998a) en ajoutant une troisième catégorie de régulation des émotions, soit la régulation centrée sur les réponses automatiques, laquelle ne nécessite pas forcément de modification des émotions ressenties ou exprimées (Diefendorff et Gosserand, 2003). Il est à noter qu'il s'agit d'une stratégie de régulation des émotions puisqu'elle demande aux employés de continuellement surveiller leurs réactions émotionnelles afin qu'elles concordent aux règles d'affichage (Diefendorff et Gosserand, 2003; Diefendorff *et al.*, 2005; Cossette et Hess, 2012). De ce fait, certains efforts doivent être effectués de la part des employés, bien qu'ils soient limités à s'assurer de la cohérence entre les émotions exprimées et les règles d'affichage émotionnel. En effet, les employés n'ont pas à faire des efforts conscients pour réguler leurs émotions (Zapf, 2002) puisqu'ils les ressentent déjà. D'ailleurs, il s'agirait de la stratégie la plus utilisée selon Diefendorff *et al.* (2005). De plus, l'expression naturelle des émotions positives est considérée comme étant la stratégie de régulation qui est la plus authentique puisque les employés ne ressentent pas de dissonance émotionnelle (Diefendorff *et al.*, 2005; Cossette et Hess, 2012; Humphrey, Ashforth et Diefendorff, 2015).

L'expression naturelle des émotions positives n'aurait que des impacts profitables aux individus (Zapf, 2002), bien que peu d'études s'y soient concentrées (voir Cossette et Hess, 2012, 2015). Plus précisément, il est possible de penser qu'elle serait la stratégie la plus bénéfique puisque les individus s'expriment naturellement, ce qui n'entraînerait aucune conséquence négative pour eux. En

effet, ne faisant survenir aucune dissonance émotionnelle (Diefendorff *et al.*, 2005; Cossette et Hess, 2012; Humphrey *et al.*, 2015), il est possible de croire que cette stratégie ne mène en aucun cas à l'épuisement professionnel des employés. De plus, exprimer naturellement ses émotions positives augmenterait la satisfaction des employés au travail, toujours en raison de l'absence de dissonance émotionnelle (Cossette et Hess, 2012, 2015). Ainsi, il s'agit d'une stratégie qui doit être utilisée par les employés.

En somme, les stratégies de travail émotionnel comportent plusieurs conséquences importantes pour les individus. Il a été possible de constater qu'une régulation de surface entraîne davantage d'impacts négatifs pour l'individu que les deux autres stratégies, soit la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. Il est à noter que les employés peuvent utiliser différents styles de régulation des émotions, c'est-à-dire des combinaisons des trois stratégies qui sont utilisées à différents degrés (voir Cossette et Hess, 2015). Ainsi, les employés peuvent utiliser une, deux ou même les trois stratégies en fonction des diverses situations vécues (Cossette et Hess, 2015). En outre, le choix des stratégies de travail émotionnel peut également avoir des impacts d'ordre organisationnel, plus particulièrement sur la performance de service des employés. Les prochaines pages ont donc pour but de documenter ces impacts.

1.2.3 Impacts du travail émotionnel sur la performance de service

Les stratégies de travail émotionnel ont des impacts importants pour l'organisation, notamment par le biais de la performance des employés. En effet, il est possible de constater que ces stratégies ont une influence directe sur la performance de service en raison des règles d'affichage émotionnel. Autrement dit, le travail émotionnel permet de répondre aux règles prescrites par l'entreprise qui sont nécessaires à une performance de service efficace (Diefendorff et Richard, 2003). De ce fait, la qualité de la performance des employés va dépendre du choix de stratégies qu'ils ont effectué. Or, cette qualité a des conséquences importantes

pour l'organisation puisqu'elle influence les comportements futurs des clients (Pugh, 2001), comme mentionné précédemment.

Cependant, il est possible de constater que peu d'études ont analysé les impacts du travail émotionnel sur la performance de service (voir Chi *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011). Cela semble être principalement dû au fait qu'il est très complexe de définir et de mesurer la performance (Cossette, 2014). En effet, comme mentionné précédemment, il existe plusieurs types de performance, dont la performance dans la tâche, la performance émotionnelle et la satisfaction des clients (Cossette, 2014). Or, les limites de chacune de ces formes ne sont pas clairement définies, de sorte que certaines études combinent certaines caractéristiques de celles-ci afin de mesurer leurs résultats. Ainsi, cette complexité peut expliquer le manque de consistance dans les résultats des études ayant examiné la relation entre le travail émotionnel et la performance (Cossette, 2014).

Dans cette section, chaque stratégie de travail émotionnel est distinctement mise en relation avec la performance de service. Un portrait global des liens relevés dans la littérature entre les stratégies de régulation et les types de performance est tout d'abord présenté afin de généraliser certains constats. Par la suite, les stratégies sont mises en relation avec les deux dimensions émotionnelles de la performance de service (voir troisième encadré de la figure 1.1), lesquelles sont prioritaires dans la présente étude.

a) Régulation de surface et performance de service

Dans un premier temps, la régulation de surface semble avoir un impact différent sur la performance des employés en fonction du type de performance qui est évalué. Tout d'abord, les employés qui utilisent cette stratégie sont perçus comme étant moins authentiques et sincères auprès des évaluateurs (Grandey, 2000, 2003), c'est-à-dire des clients, des superviseurs ou des collègues, ce qui fait en sorte qu'ils obtiennent de moins bonnes évaluations de leur performance (Grandey, 2000; Grandey *et al.*, 2005a; Hülshager et Schewe, 2011). De ce fait, la régulation

de surface semblerait avoir un impact négatif sur la performance des employés, plus particulièrement en ce qui a trait à leur performance émotionnelle et à la satisfaction des clients (Grandey, 2000, 2003; Grandey *et al.*, 2005a; Rubin *et al.*, 2005; Goodwin *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011; Chen *et al.*, 2012). Toutefois, certaines recherches n'ont pas réussi à démontrer cet impact négatif (Gosserand et Diefendorff, 2005; Groth, Hennig-Thurau et Walsh, 2009). Bien que ces auteurs croient respectivement à l'impact négatif de la régulation de surface sur la performance émotionnelle et la satisfaction des clients, leurs résultats n'ont pas été concluants. Plus précisément, Gosserand et Diefendorff (2005) mentionnent que ce résultat est dû au fait que les employés doivent avant tout comprendre et être engagés envers les règles d'affichage afin de vouloir les exprimer tandis que Groth *et al.* (2009) indiquent que la satisfaction des clients va être diminuée uniquement s'ils s'aperçoivent que les employés ne sont pas authentiques. Il est à noter que les supérieurs immédiats qui évaluent la performance des employés ne peuvent également pas toujours savoir quelle stratégie de régulation a été utilisée par eux puisqu'il s'agit d'un processus interne (Beal *et al.*, 2006). De ce fait, les supérieurs peuvent se baser uniquement sur le respect des règles d'affichage émotionnel, ce qui fait en sorte que la régulation de surface peut aussi avoir un impact positif sur la performance émotionnelle des employés (Beal *et al.*, 2006; Bono et Vey, 2007). En résumé, bien qu'il n'ait pas de consensus dans les études, il est tout de même possible de constater qu'une majorité de recherches relie négativement la régulation de surface à la performance des employés, plus précisément à leur performance émotionnelle et à la satisfaction des clients.

En outre, certaines études démontrent que la régulation de surface n'est pas reliée à la performance des employés, plus particulièrement en ce qui a trait à leur performance dans la tâche (Totterdell et Holman, 2003; Goldberg et Grandey, 2007; Hülshager, Lang et Maier, 2010; Goodwin *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013). En effet, bien que l'ensemble de

ces auteurs croient que la régulation de surface influence négativement la performance au travail, leurs résultats n'ont pas été concluants. Certains affirment que cet impact non significatif pourrait être dû au fait qu'il est possible que certains modérateurs influencent la relation entre la régulation de surface et la performance (voir Hülshager *et al.*, 2010). Cossette (2014) rajoute que l'absence de relation entre la régulation de surface et la performance dans la tâche peut également être expliquée par le fait que cette dernière nécessite d'autres compétences pour être efficace, soit des compétences techniques et cognitives.

Dans un deuxième temps, certaines recherches relient plus précisément la régulation de surface à chacune des dimensions émotionnelles de la performance de service. Selon Grandey (2003), cette stratégie favorise une diminution du sourire dans la voix alors qu'elle favorise une augmentation de la rupture émotionnelle. La diminution du sourire dans la voix est principalement due au fait que les clients s'attendent à recevoir un service authentique (Hochschild, 1983) et que les employés qui utilisent une stratégie de surface, c'est-à-dire qui n'expriment pas ce qu'ils ressentent, sont perçus comme étant plus inauthentiques (Grandey, 2003; Totterdell et Holman, 2003; Groth *et al.*, 2009; Hülshager *et al.*, 2010). De ce fait, ils vont obtenir une moins bonne évaluation de leur service (Grandey, 2003; Groth *et al.*, 2009). De plus, la régulation de surface favorise une rupture émotionnelle puisqu'en utilisant cette stratégie, les employés tentent d'éviter, dans la majorité des cas, de démontrer leurs émotions négatives ressenties (Grandey, 2003), ce qui va en retour favoriser l'apparition de micro-expressions (Ekman *et al.*, 1988). Ces dernières correspondent à une gestuelle particulière, à des tons de voix différents ou encore à des manières de sourire spécifiques (Ekman *et al.*, 1988) qui sont très fragiles et difficiles à cacher, ce qui fait en sorte qu'elles influenceront tranquillement l'arrivée de la rupture émotionnelle (Grandey, 2003).

b) Régulation de profondeur et performance de service

En premier lieu, la régulation de profondeur semble avoir un impact différent sur la performance des employés en fonction du type de performance qui est évalué. Tout d'abord, les employés qui utilisent cette stratégie sont perçus comme étant authentiques et sincères auprès des évaluateurs (Grandey, 2000, 2003), soit des clients, des superviseurs ou des collègues, ce qui fait en sorte qu'ils obtiennent de meilleures évaluations de leur performance (Grandey, 2000, 2003; Groth *et al.*, 2009; Hülshager et Schewe, 2011). De ce fait, la régulation de profondeur semblerait avoir un impact positif sur la performance des employés, plus particulièrement en ce qui a trait à leur performance émotionnelle et à la satisfaction des clients (Grandey, 2000, 2003; Beal *et al.*, 2006; Bono et Vey, 2007; Groth *et al.*, 2009; Chi *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011; Chen *et al.*, 2012). Cependant, certaines études n'ont pas réussi à démontrer cet impact positif (Gosserand et Diefendorff, 2005; Goodwin *et al.*, 2011). Bien que ces auteurs croient en l'impact positif de la régulation de profondeur sur la performance émotionnelle, leurs résultats ont été non significatifs. Comme cela a été mentionné précédemment, ces derniers pourraient être dus au fait que les employés doivent tout d'abord comprendre et être engagés envers les règles d'affichage avant de réguler leurs émotions (Gosserand et Diefendorff, 2005). Il est à noter que Rubin *et al.* (2005) rajoutent que la régulation de profondeur entraîne une meilleure performance à court terme pour les raisons mentionnées précédemment, mais qu'elle entraînerait une moins bonne performance à plus long terme. En effet, l'utilisation répétée de la régulation de profondeur nécessite beaucoup d'efforts auprès des employés et une fatigue s'installe avec le temps, nuisant à leur performance (Rubin *et al.*, 2005). En résumé, il est tout de même possible de constater qu'une majorité de recherches relie positivement la régulation de profondeur à la performance des employés, plus précisément à leur performance émotionnelle et à la satisfaction des clients.

En outre, certaines études démontrent que la régulation de profondeur est positivement liée à la performance des employés, plus particulièrement en ce qui a trait à leur performance dans la tâche (Totterdell et Holman, 2003; Hülshager *et al.*, 2010; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013). En effet, la régulation de profondeur permet aux employés de s'exprimer avec authenticité, ce qui fait en sorte qu'ils sont en mesure d'accomplir leurs tâches de service à la clientèle et donc, d'obtenir une meilleure performance globale (Hülshager *et al.*, 2010). Toutefois, d'autres études ne relient pas cette stratégie à la performance dans la tâche (Goldberg et Grandey, 2007; Goodwin *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011). À ce sujet, Goldberg et Grandey (2007) mentionnent que la régulation de profondeur n'a pas d'impact sur la performance des employés puisqu'elle permet de régénérer les ressources utilisées dans le processus menant à ce que les émotions ressenties correspondent aux émotions affichées, créant ainsi un équilibre.

En second lieu, certaines recherches relient plus précisément la stratégie de profondeur aux dimensions émotionnelles de la performance de service. Selon Grandey (2003), cette stratégie influence un sourire dans la voix alors qu'elle minimise les risques de faire de la rupture émotionnelle. L'influence positive de la régulation de profondeur sur le sourire dans la voix est due au fait que cette stratégie est perçue comme étant authentique (Grandey, 2003; Totterdell et Holman, 2003; Groth *et al.*, 2009; Hülshager *et al.*, 2010). En effet, elle permet aux employés de modifier leurs émotions internes afin qu'elles concordent à celles exprimées (Grandey, 2003). Ainsi, leur service est perçu comme étant plus amical et chaleureux puisque les gens ont tendance à avoir des réactions plus positives envers des sourires authentiques (Ekman *et al.*, 1988), ce qui fait en sorte que leur évaluation est améliorée (Grandey, 2003; Groth *et al.*, 2009). En outre, les risques de faire de la rupture émotionnelle sont diminués avec cette stratégie, car les employés tentent de ressentir profondément ce qu'ils expriment (Grandey, 2003). Ainsi, ils sont moins enclins à démontrer des émotions négatives qu'ils ne ressentent pas.

c) Expression naturelle des émotions positives et performance de service

Étant donné que l'expression naturelle des émotions positives est une stratégie du travail émotionnel qui est récemment étudiée (Ashforth et Humphrey, 1993; Diefendorff *et al.*, 2005), aucune étude, à notre connaissance, n'a relié cette stratégie à la performance de service. Or, Pugh (2001) a démontré que les clients évaluent plus positivement la qualité du service offert par des employés qui expriment des émotions positives en raison de la contagion émotionnelle présente, comme mentionné précédemment. Autrement dit, des employés qui affichent des émotions positives aux clients changent positivement leur état émotionnel et, par le fait même, améliorent l'évaluation qu'ils feront de la qualité de leur service (Pugh, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2006). Ainsi, permettant d'exprimer naturellement les émotions positives qui doivent être affichées de manière spontanée et authentique (Ashforth et Humphrey, 1993), cette stratégie permet d'offrir un service amical, authentique et chaleureux aux clients tout en augmentant leur satisfaction (Cossette et Hess, 2012). En outre, les employés qui expriment naturellement leurs émotions positives tendent à ne pas ressentir d'émotions négatives durant leurs interactions avec les clients, ce qui fait en sorte qu'ils n'ont pas tendance à en exprimer. De ce fait, cette stratégie devrait permettre d'améliorer la performance de service des employés, en favorisant l'affichage d'un sourire dans la voix et en évitant de faire une rupture émotionnelle.

En définitive, il est important de distinguer que chaque stratégie de travail émotionnel peut mener à des conséquences différentes autant pour les individus que pour l'organisation. Bien que chaque stratégie puisse être adaptée pour certaines situations, il a été possible de constater que la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives comportent davantage d'impacts positifs que négatifs, autant pour les individus que pour l'organisation, contrairement à la régulation de surface. Ainsi, il faut encourager les employés à utiliser ces bonnes stratégies. En outre, plusieurs facteurs peuvent influencer le

choix des stratégies. Les pages qui suivent se consacrent donc à comprendre l'impact de certains antécédents du travail émotionnel.

1.2.4 Antécédents au travail émotionnel : prédispositions individuelles

Plusieurs facteurs peuvent influencer le choix des stratégies de travail émotionnel. Les employés peuvent, entre autres, choisir une stratégie en fonction de leur perception des règles d'affichage imposées par l'organisation (Grandey, 2000), en fonction du contexte de la situation dans laquelle ils se trouvent (Grandey, 2000; Grandey *et al.*, 2002; Diefendorff, Richard et Yang, 2008) ou encore en fonction d'évènements émotionnels survenus (Grandey, 2000; Grandey *et al.*, 2002; Diefendorff *et al.*, 2008). En d'autres termes, le choix des stratégies peut dépendre de la manière dont les agents de service perçoivent que les règles d'affichage font partie de leur travail, de la tournure que prennent leurs interactions avec les clients ou des annonces, autant professionnelles que personnelles, qu'ils reçoivent sur leurs heures de travail (ex. : promotion, décès dans la famille, etc.). En outre, les employés utilisent davantage une stratégie de surface lorsqu'ils se retrouvent dans des situations stressantes, notamment en présence de clients déplaisants et agressifs, tandis qu'ils vont davantage utiliser une stratégie de profondeur lors de situations peu stressantes, notamment en présence de clients agréables (Grandey, Dickter et Sin, 2004). De plus, ils vont favoriser l'utilisation de l'expression naturelle des émotions positives lorsque leurs valeurs concordent avec celles de l'entreprise (Ashforth et Humphrey, 1993).

D'autres facteurs plus intrinsèques aux individus peuvent également influencer leur choix de stratégies. En effet, les traits de personnalité ont une influence notable sur le travail émotionnel (Diefendorff *et al.*, 2005; Austin, Dore et O'Donovan, 2008). Plus précisément, Diefendorff *et al.* (2005) et Austin *et al.* (2008) mentionnent que les individus qui sont extravertis ressentent régulièrement des émotions positives, ce qui fait en sorte qu'ils n'ont pas besoin d'utiliser une stratégie de surface et qu'ils sont donc plus enclins à utiliser l'expression naturelle des émotions positives ou une stratégie de profondeur. D'un autre côté, ces auteurs

rajoutent également que des personnes névrotiques tendent à ressentir des émotions négatives, ce qui favorise leur utilisation de la régulation de surface, alors qu'ils sont moins enclins à utiliser l'expression naturelle des émotions positives ou une stratégie de profondeur. De plus, les personnes qui sont consciencieuses sont soucieuses de bien respecter les règles d'affichage émotionnel, ce qui fait en sorte qu'elles aspirent à être sincères et authentiques (Diefendorff *et al.*, 2005). Ainsi, elles vont davantage utiliser la régulation de profondeur (Diefendorff *et al.*, 2005; Austin *et al.*, 2008) ou l'expression naturelle des émotions positives (Diefendorff *et al.*, 2005), tout comme les individus qui ont un haut niveau d'agréabilité (Austin *et al.*, 2008). En effet, ces derniers veulent développer des relations positives avec les autres ; ils vont donc avoir tendance à mettre plus d'efforts pour bien réguler leurs émotions (Diefendorff *et al.*, 2005).

Or, certains traits de personnalité peuvent être regroupés sous le concept d'orientation client, lequel influence également le choix des stratégies de travail émotionnel (Allen *et al.*, 2010). En effet, l'orientation client regroupe des traits de personnalité tels que l'agréabilité, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'ouverture à l'expérience, la capacité d'être consciencieux et le besoin d'activités (Brown *et al.*, 2002). Il est toutefois possible de constater que très peu d'études se sont attardées à mesurer l'influence de l'orientation client sur le travail émotionnel (voir Cossette *et al.*, 2006; Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014). Comme il s'agit d'une caractéristique individuelle qui influence la manière d'agir des individus et qui est stable à travers les années (Morin et Aubé, 2007), il est important de bien comprendre cette combinaison de traits de personnalité. De ce fait, la prochaine section consiste à définir le concept d'orientation client ainsi qu'à documenter plus spécifiquement sa relation avec le travail émotionnel et la performance de service.

1.3 Orientation client

L'orientation client est un concept marketing qui a émergé dans la littérature il y a plus de soixante années. Globalement, elle prend appui sur la satisfaction des besoins du marché ciblé par les organisations afin d'assurer leur compétitivité, leur rentabilité ainsi que leur pérennité (Saxe et Weitz, 1982; Brown *et al.*, 2002). Plus récemment, l'orientation client commence à être étudiée à un niveau plus individuel (Saxe et Weitz, 1982; Brown *et al.*, 2002) afin de comprendre son interaction dans les relations entre les employés et les clients. De ce fait, elle peut être définie comme étant une prédisposition individuelle à répondre au besoin des clients dans un contexte de travail (Brown *et al.*, 2002). Autrement dit, il s'agit d'une aptitude naturelle qui permet aux agents de service de veiller à la satisfaction des clients (Saxe et Weitz, 1982; Hennig-Thurau, 2004; Macintosh, 2007). Il est à noter que les employés doivent connaître les besoins des clients afin que ces derniers perçoivent de la valeur durant leurs interactions (Cross *et al.*, 2007). En effet, cette valeur vient du fait que les employés vont poser les bonnes questions afin de répondre aux besoins des clients, ce qui fait en sorte que ces derniers vont évaluer plus favorablement la qualité de leurs échanges. Ainsi, ils pourront être satisfaits du service reçu et, par le fait même, développer des comportements de loyauté et d'engagement envers l'entreprise (Hennig-Thurau, 2004; Macintosh, 2007), favorisant son succès à long terme (Harris, Mowen et Brown, 2005). Par l'entremise des employés, les organisations s'assurent donc que les besoins de leur marché sont comblés de manière continue.

Il est important de souligner que l'orientation client comporte plusieurs impacts importants sur les attitudes des agents de service, lesquels ont été précédemment reliés au travail émotionnel. Tout d'abord, il a été démontré que l'orientation client a une influence positive sur la satisfaction au travail (Donavan, Brown et Mowen, 2004; Harris *et al.*, 2005; Franke et Park, 2006; Karatepe, Yavas et Babakus, 2007; Rod et Ashill, 2010) et sur l'engagement au travail (Karatepe *et al.*, 2007; Rod et Ashill, 2010; Zablah *et al.*, 2012; Yoo et Arnold, 2014) alors qu'elle a une

influence négative sur le stress au travail (Zablah *et al.*, 2012). En effet, les employés qui sont davantage orientés client ont des valeurs qui concordent aux valeurs de service à la clientèle prônées par leur organisation (Donavan *et al.*, 2004; Franke et Park, 2006; Karatepe *et al.*, 2007; Rod et Ashill, 2010; Zablah *et al.*, 2012). Cela fait en sorte qu'ils sont prédisposés à aimer servir les clients (Donavan *et al.*, 2004), qu'ils sont motivés à effectuer leur travail (Yoo et Arnold, 2014) et qu'ils ressentent moins d'ambiguïté dans leur rôle (Zablah *et al.*, 2012). Ainsi, ils sont plus satisfaits (Donavan *et al.*, 2004; Karatepe *et al.*, 2007; Rod et Ashill, 2010), plus engagés et attachés (Karatepe *et al.*, 2007; Yoo et Arnold, 2014) ainsi que moins stressés au travail (Zablah *et al.*, 2012). En outre, l'orientation client diminue les intentions de quitter l'organisation par l'intermédiaire du stress (Zablah *et al.*, 2012), de la satisfaction au travail (Karatepe *et al.*, 2007; Rod et Ashill, 2010) et de l'engagement au travail (Karatepe *et al.*, 2007; Zablah *et al.*, 2012). Effectivement, un employé qui ne vit pas de stress et qui est satisfait et engagé envers son travail ne sera pas enclin à vouloir quitter son organisation (Karatepe *et al.*, 2007; Zablah *et al.*, 2012).

Afin de poursuivre la compréhension du concept d'orientation client, il est important de commencer par faire la distinction entre ses deux dimensions. En effet, chaque dimension a des caractéristiques différentes ainsi que des conséquences différentes. De ce fait, elles seront présentées séparément ci-dessous. Par la suite, certains liens doivent être compris afin de corroborer le modèle de recherche, soit le lien entre l'orientation client et le travail émotionnel ainsi que celui entre l'orientation client et la performance de service. Ils seront donc subséquemment présentés.

1.3.1 Dimensions de l'orientation client

Il existe deux principales dimensions de l'orientation client. La première correspond à l'orientation client axée sur le problème (*needs dimension*) tandis que la deuxième dimension représente l'orientation client axée sur la personne

(*enjoyment dimension*) (Brown *et al.*, 2002; Cossette *et al.*, 2006). Chacune des dimensions est distinctement définie ci-dessous.

a) Orientation client axée sur le problème

La première dimension, soit l'orientation client axée sur le problème, correspond à la croyance des employés qu'ils ont la capacité de répondre aux besoins des clients (Brown *et al.*, 2002). Ainsi, un employé valorisant cette orientation va se concentrer sur la résolution du problème des clients (Cossette *et al.*, 2006) en ayant la volonté de les servir rapidement. Il est possible de constater que cette dimension est davantage liée à une motivation extrinsèque, car les employés veulent bien réussir leur travail (Zablah *et al.*, 2012). Autrement dit, un employé orienté vers le problème veut prioritairement répondre aux règles prescrites par son organisation, lesquelles passent par la satisfaction des besoins des clients (Zablah *et al.*, 2012). Cette externalisation fait en sorte qu'un manque d'authenticité peut survenir puisque l'employé ne s'engagera pas entièrement dans ses relations avec les clients.

b) Orientation client axée sur la personne

La deuxième dimension, soit l'orientation client axée sur la personne, désigne le degré auquel l'interaction avec les clients est agréable pour l'employé (Brown *et al.*, 2002). En d'autres termes, un employé valorise l'interaction avec les clients à un niveau plus personnel (Cossette *et al.*, 2006). Ainsi, l'employé s'intéresse davantage à la qualité de la relation avec les clients afin de les connaître. Il est donc possible de constater que cette dimension est davantage liée à une motivation intrinsèque puisque les employés veulent avoir des interactions personnalisées avec les clients afin de faire une différence dans leur vie (Zablah *et al.*, 2012). Effectivement, il s'agit d'un besoin des employés qui sont orientés vers la personne d'aider les autres (Zablah *et al.*, 2012). Cette dimension permet donc également de satisfaire leurs propres besoins. De ce fait, il est possible de constater

que ces employés devraient être plus authentiques puisqu'ils vont naturellement démontrer des émotions positives lors de leurs interactions avec les clients.

En définitive, il est important de comprendre que les deux dimensions sont nécessaires pour qu'un employé ait la capacité et la motivation de répondre aux besoins des clients au travail (Brown *et al.*, 2002). En effet, en raison de la complémentarité entre les deux dimensions, un employé qui favorise trop la résolution du problème des clients pourrait avoir des échanges impersonnels et froids avec ces derniers, alors qu'un employé qui favorise trop les interactions personnelles avec les clients pourrait ne pas bien répondre à leurs besoins. De ce fait, les deux dimensions sont essentielles. Il est à noter que lorsque les termes « orientations client » seront utilisés ultérieurement, ils feront référence aux deux dimensions de l'orientation client. Bien que très peu d'études fassent la distinction entre ces deux dimensions (voir Cossette *et al.*, 2006), cette recherche en fera une puisque les orientations client n'ont pas les mêmes impacts sur le choix des stratégies de travail émotionnel. Ces derniers sont d'ailleurs présentés ci-dessous.

1.3.2 Impacts de l'orientation client sur le travail émotionnel

L'orientation client peut avoir plusieurs impacts pour les individus, notamment par le biais des stratégies de travail émotionnel à utiliser. En effet, il a été mentionné précédemment que l'orientation client est une prédisposition individuelle qui influence la manière d'agir des individus et qui change difficilement à travers les années (Morin et Aubé, 2007). Ainsi, elle permet d'influencer la façon dont les employés régulent leurs émotions, et ce, de manière relativement constante. Autrement dit, l'orientation client des agents de service permet de rendre leur choix de stratégies de régulation plus prévisible. Plus précisément, c'est le niveau d'orientation client (Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014) ainsi que les caractéristiques des deux orientations client (Cossette *et al.*, 2006) qui vont influencer différemment les stratégies que les employés vont utiliser. Or, comme le travail émotionnel a de nombreuses conséquences pour les individus ainsi que

pour l'organisation (Hülshager et Schewe, 2011), il est très important de comprendre l'influence que l'orientation client a sur celui-ci.

De ce fait, bien que très peu d'études aient analysé les impacts de l'orientation client sur le travail émotionnel (voir Cossette *et al.*, 2006; Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014), elle a ou devrait avoir une influence sur chacune des trois stratégies. Chaque lien est donc présenté séparément ci-dessous.

a) Orientation client et régulation de surface

De manière générale, l'orientation client influence la régulation de surface en fonction de son niveau d'intensité (Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014). D'une part, les employés qui ont un faible niveau d'orientation client sont effectivement moins engagés dans leur travail (Yoo et Arnold, 2014). Ainsi, étant moins motivées à s'engager dans de profonds échanges avec les clients (Allen *et al.*, 2010), ces personnes ont tendance à être davantage épuisées par leur travail ainsi qu'à manquer d'énergie, autant physique que psychologique (Yoo et Arnold, 2014). De ce fait, elles vont dissimuler leurs émotions et davantage simuler celles qu'elles expriment (Yoo et Arnold, 2014) afin de simplement répondre aux règles d'affichage avec un minimum d'efforts fournis. Il est donc possible d'affirmer qu'un faible niveau d'orientation client peut démontrer un souci de répondre aux attentes de l'organisation à court terme, sans réellement se soucier de la satisfaction des besoins des clients (Cross *et al.*, 2007). Pour ces raisons, les employés qui ont un faible niveau d'orientation client vont davantage utiliser la régulation de surface (Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014). D'autre part, les employés qui ont généralement un haut niveau d'orientation client devraient être davantage portés à s'engager dans des interactions agréables avec les clients (Allen *et al.*, 2010). Ainsi, ils devraient éviter la régulation de surface, car elle n'est pas authentique et sincère (Allen *et al.*, 2010).

Plus spécifiquement, il a été possible de constater que l'orientation client axée sur le problème est positivement liée à la régulation de surface puisque l'employé se

concentre sur l'aspect externe de son interaction avec le client, soit de répondre à un besoin (Cossette *et al.*, 2006). En d'autres termes, l'employé veut simplement faire son travail, ce qui fait en sorte qu'il peut être plus distant lors de ses interactions avec les clients et donc, être moins authentique et sincère.

b) Orientation client et régulation de profondeur

En ce qui concerne l'impact de l'orientation client sur la régulation de profondeur, il varie également en fonction du niveau d'intensité de l'orientation client (Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014), mais à l'inverse. Ainsi, les employés qui ont généralement un haut niveau d'orientation client sont plus engagés dans leur travail (Yoo et Arnold, 2014) et donc, plus motivés à vouloir s'investir dans des interactions agréables avec la clientèle (Allen *et al.*, 2010). Ils vont avoir des attitudes et des comportements plus positifs envers les clients, leur travail et l'organisation (Yoo et Arnold, 2014). Ainsi, ayant un niveau d'énergie adéquat, autant physique que psychologique, ces personnes n'auront pas tendance à simuler des émotions et elles vont vouloir échanger de manière authentique et sincère avec les clients (Yoo et Arnold, 2014). En d'autres termes, ces personnes sont motivées par des objectifs plus intrinsèques que de simplement répondre aux règles d'affichage émotionnel (Allen *et al.*, 2010). En effet, elles veulent satisfaire les besoins des clients (Cross *et al.*, 2007). De ce fait, elles sont plus enclines à utiliser la régulation de profondeur (Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014). D'un autre côté, les employés qui sont faiblement orientés client devraient éviter l'utilisation de cette stratégie puisqu'ils sont moins motivés à s'engager dans des interactions positives et authentiques avec les clients (Allen *et al.*, 2010).

De manière spécifique, il a été possible de constater que l'orientation client axée sur la personne est positivement liée à la régulation de profondeur, puisqu'elle favorise la perspective d'autrui (Cossette *et al.*, 2006). Autrement dit, les employés orientés vers la personne ont besoin d'aider les autres afin de satisfaire leurs propres besoins (Zablah *et al.*, 2012). Ainsi, ces employés valorisent l'interaction

avec les clients, ce qui fait en sorte qu'ils seront plus authentiques et sincères dans leurs échanges avec eux.

c) Orientation client et expression naturelle des émotions positives

Il est ici à noter qu'aucune étude, à notre connaissance, n'a relié l'orientation client avec l'expression naturelle des émotions positives. Or, il s'agit de la stratégie de travail émotionnel qui semblerait être la plus utilisée par les employés (Diefendorff *et al.*, 2005). De plus, comme un employé qui possède un haut niveau d'orientation va échanger personnellement avec les clients de manière sincère et authentique (Allen *et al.*, 2010), il devrait être enclin à utiliser l'expression naturelle des émotions positives puisqu'il s'agit de la stratégie la plus authentique (Diefendorff *et al.*, 2005; Cossette *et al.*, 2006). Ainsi, cette relation se doit d'être examinée plus en profondeur. En outre, l'orientation client axée sur la personne devrait favoriser l'expression naturelle des émotions positives étant donné qu'elle nécessite des interactions sincères avec autrui (Cossette *et al.*, 2006).

En résumé, il a été possible de constater que l'orientation client a des impacts différents sur le choix des stratégies de travail émotionnel. Effectivement, des personnes ayant généralement un plus haut niveau d'orientation client (Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014) ou qui sont davantage orientées vers la personne (Cossette *et al.*, 2006) devraient utiliser de meilleures stratégies, notamment la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. Toutefois, il est important de prendre en considération le manque d'études reliant l'orientation client et le travail émotionnel, ce qui fait en sorte que les relations trouvées doivent encore être approfondies. En outre, l'orientation client n'a pas seulement des impacts importants pour les individus, comme mentionné précédemment, mais également pour l'organisation. En effet, elle a des impacts sur la performance de service des employés. Ainsi, les prochaines pages consistent à comprendre ces impacts.

1.3.3 Impacts de l'orientation client sur la performance de service

L'orientation client a également des impacts au niveau organisationnel par le biais de la performance des employés. En effet, cette prédisposition individuelle leur permet d'avoir la volonté et la capacité de répondre aux besoins des clients (Brown *et al.*, 2002). Autrement dit, les employés qui sont orientés client ont des comportements qui répondent aux exigences de la clientèle et donc, qui sont perçus comme étant bénéfiques pour l'organisation. Plus précisément, l'orientation client a un impact positif sur l'évaluation de la performance des employés, plus particulièrement en ce qui a trait à leur performance dans la tâche, de sorte qu'elle est plus positive lorsque les employés ont un haut niveau d'orientation client, autant lors d'auto-évaluation que d'évaluation par les supérieurs (Brown *et al.*, 2002; Zablah *et al.*, 2012). Autrement dit, les individus qui sont davantage orientés client sont plus performants en contexte de service à la clientèle (Brown *et al.*, 2002). Il est à noter que l'orientation client favorise un climat de travail dans lequel les employés répondent rapidement aux besoins des clients tout en augmentant l'aide apportée à leurs collègues, ce qui fait en sorte que les opérations sont plus efficaces (Merlo *et al.*, 2006) et que les clients ont de meilleures perceptions de la qualité des services offerts ainsi que de l'environnement de travail (Brady et Cronin, 2001). De ce fait, la performance de l'entreprise de service en sort améliorée (Brady et Cronin, 2001; Merlo *et al.*, 2006). Pour ces raisons, l'orientation client favorise une meilleure performance globale au travail (Saxe et Weitz, 1982; Boles *et al.*, 2001; Brown *et al.*, 2002; Franke et Park, 2006; Cross *et al.*, 2007; Knight, Kim et Crutsinger, 2007; McNally, 2007; Zablah *et al.*, 2012).

Or, aucune étude, à notre connaissance, n'a relié les dimensions précises de l'orientation client aux dimensions émotionnelles de la performance de service des employés (voir troisième encadré de la figure 1.1). Toutefois, cette prédisposition individuelle influence la performance émotionnelle par l'intermédiaire du travail émotionnel. En effet, étant un déterminant du choix de stratégies de régulation que

les agents de service utilisent (Allen *et al.*, 2010), l'orientation client modifie le degré d'authenticité et de sincérité véhiculé dans leurs interactions avec les clients. De ce fait, l'évaluation de leur performance de service dépend, à la base, de leur niveau d'orientation client (voir prochain chapitre). De manière générale, comme l'orientation client axée sur la personne favorise des interactions positives et personnelles entre les employés et les clients (Cossette *et al.*, 2006), elle devrait être positivement liée au sourire dans la voix puisque ce dernier nécessite d'exprimer des émotions positives (Pugh, 2001). D'un autre côté, l'orientation client axée sur le problème pourrait mener à une rupture émotionnelle. En effet, un employé qui désire simplement répondre aux besoins des clients pourrait finir par se fâcher et afficher des émotions négatives en présence de clients qui ne sont pas concentrés sur leurs besoins.

Pour conclure cette section, il a été possible de constater que l'orientation client a des impacts importants autant pour les individus que pour l'organisation. Ainsi, elle représente une différence individuelle qui peut être utile afin de choisir les candidats qui valorisent le service à la clientèle lors du processus de sélection des entreprises (Allen *et al.*, 2010). En effet, un plus haut niveau des deux orientations client devrait avoir une influence plus positive, autant pour les employés que pour l'organisation, par le biais d'un meilleur choix de stratégies de travail émotionnel et d'une meilleure performance au travail.

Enfin, la recension des écrits a permis de constater plusieurs éléments importants pour cette recherche. Tout d'abord, la performance de service a été peu étudiée dans la littérature. En effet, peu de recherches se sont consacrées à mesurer chacune de ses dimensions et leurs impacts, bien qu'elle soit désirée et généralement évaluée par les organisations. Plus précisément, le travail émotionnel est le moyen qui permet aux employés d'offrir un service amical et chaleureux aux clients. Or, il n'y a pas de consensus dans la littérature par rapport à l'influence de chaque stratégie sur la performance de service des employés. Ainsi, il est possible de croire que certains antécédents au choix de stratégies pourraient avoir une

influence importante sur le processus de régulation des émotions. Cette recherche propose que certaines prédispositions individuelles, plus particulièrement l'orientation client, puissent avoir un impact considérable sur le choix des stratégies de régulation. Effectivement, la volonté et la capacité de répondre aux besoins des clients modifient l'authenticité et la sincérité des employés dans leurs interactions avec les clients, ce qui fait en sorte qu'ils vont utiliser différentes stratégies de régulation. Or, très peu de recherches ont analysé l'impact de l'orientation client sur le travail émotionnel. À la suite de ces constatations théoriques et empiriques, la prochaine section consiste à construire le modèle de la recherche qui en découle ainsi qu'à tirer certaines hypothèses qui seront testées afin de valider ce modèle. Les pages qui suivent représentent donc le cadre conceptuel de la recherche.

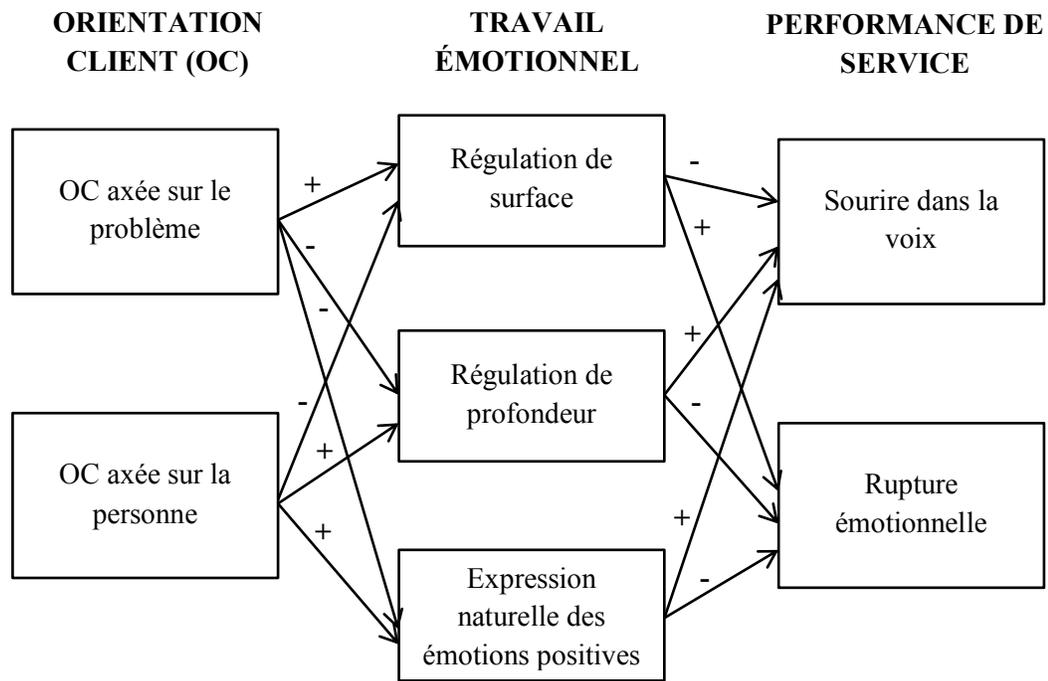
CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL

Dans ce deuxième chapitre, le cadre conceptuel de la recherche est présenté. Ainsi, le modèle conceptuel est tout d'abord élaboré. Par la suite, les hypothèses de recherche sont à leur tour exposées. Il est à noter que tout au long du chapitre, un bref retour est effectué sur les fondements théoriques et empiriques menant à l'élaboration du modèle et des hypothèses de recherche afin de les soutenir.

2.1 Modèle conceptuel

À l'aide des connaissances scientifiques acquises dans le chapitre précédent, il est possible d'émettre certains liens entre les concepts à l'étude. En effet, chaque dimension de l'orientation client est associée différemment à l'utilisation des stratégies de régulation émotionnelle alors que chaque stratégie de travail émotionnel va influencer différemment les dimensions de la performance de service. De ce fait, le modèle conceptuel de cette recherche vise à vérifier si l'orientation client des employés influence leur performance de service par l'entremise des stratégies de régulation des émotions qu'ils utilisent. Le modèle est présenté à la figure 2.1 ci-dessous. Afin de simplifier la représentation du modèle, les hypothèses de recherche n'y sont pas identifiées. Toutefois, les liens entre les différentes variables y sont illustrés et ils sont accompagnés du signe expliquant le sens (positif ou négatif) de la relation entre elles.

Figure 2.1 Modèle conceptuel de la recherche



2.2 Hypothèses de recherche

La présente recherche regroupe six hypothèses qui sont composées de différentes sous-hypothèses en fonction des dimensions de chacun des concepts clés. Cinq d'entre elles visent à vérifier les liens directs entre les variables de l'étude tandis qu'une dernière vise à déceler la présence de liens de médiation (effet indirect). Afin de les expliquer, un bref retour est effectué sur les fondements théoriques et empiriques mentionnés dans le chapitre précédent. Ainsi, chaque hypothèse est présentée distinctement ci-dessous.

2.2.1 Orientation client axée sur le problème et travail émotionnel

Les employés qui sont davantage orientés vers le problème se concentrent sur la réponse aux besoins des clients afin de bien réussir leur travail (Cossette *et al.*, 2006; Zablah *et al.*, 2012). Voulant les servir rapidement en ne s'engageant pas entièrement à développer des relations de qualité avec les clients, ces employés

peuvent manquer d'authenticité durant leurs interactions avec la clientèle. En effet, des individus qui ne sont pas motivés à s'engager dans des échanges de qualité avec autrui ont tendance à être épuisés au travail ainsi qu'à manquer d'énergie autant physique que psychologique (Yoo et Arnold, 2014). Ils vont donc répondre aux règles d'affichage avec un minimum d'efforts fournis, c'est-à-dire en simulant les émotions positives demandées (Yoo et Arnold, 2014). De ce fait, l'orientation client axée sur le problème devrait être positivement liée à la régulation de surface et négativement liée à la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. L'hypothèse suivante est donc émise :

Hypothèse 1 : L'orientation client axée sur le problème est positivement liée à la régulation de surface (a), négativement liée à la régulation de profondeur (b) ainsi que négativement liée à l'expression naturelle des émotions positives (c).

2.2.2 Orientation client axée sur la personne et travail émotionnel

Les employés davantage orientés vers la personne valorisent les interactions personnalisées avec les clients (Cossette *et al.*, 2006) afin de développer de bonnes relations avec eux. Étant un besoin primordial pour eux d'aider les autres et de faire une différence dans leur vie (Zablah *et al.*, 2012), ces individus vont spontanément démontrer des émotions positives et authentiques lors de leurs échanges avec la clientèle. En effet, des employés qui sont motivés à s'engager dans des interactions agréables avec les autres ont tendance à avoir des attitudes et des comportements plus positifs envers les clients et leur travail (Yoo et Arnold, 2014). Cela fait en sorte qu'ils sont plus énergiques et, par le fait même, qu'ils vont échanger de manière sincère et authentique avec les clients, sans avoir besoin de recourir à la simulation ou à la suppression d'émotions (Yoo et Arnold, 2014). Ainsi, l'orientation client axée sur la personne devrait être négativement liée à la régulation de surface ainsi que positivement liée à la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. L'hypothèse suivante est donc avancée :

Hypothèse 2 : L'orientation client axée sur la personne est négativement liée à la régulation de surface (a), positivement liée à la régulation de profondeur (b) ainsi que positivement liée à l'expression naturelle des émotions positives (c).

2.2.3 Régulation de surface et performance de service

Les employés qui régulent en surface modifient seulement l'aspect observable de leurs émotions (Hochschild, 1983; Ashforth et Humphrey, 1993). Pour ce faire, ils vont dissimuler les émotions négatives qu'ils ressentent ou encore simuler des émotions positives qu'ils ne ressentent pas durant leurs interactions avec les clients (Grandey, 2000; Brotheridge et Lee, 2002). Ainsi, cette stratégie ne permet pas démontrer les émotions qui sont réellement ressenties, ce qui fait en sorte qu'elle manque d'authenticité (Grandey, 2003). Or, les individus sont en mesure de détecter ce manque d'authenticité en examinant le non verbal de leurs interlocuteurs, c'est-à-dire s'ils ont une gestuelle particulière (ex. : bras croisés), des tons de voix différents (ex. : tons trop prononcés ou trop secs) ou encore des expressions faciales involontaires (ex. : sourires forcés ou haussements de sourcils) (Ekman *et al.*, 1988). En effet, ces micro-expressions sont très fragiles et difficiles à cacher, ce qui fait en sorte qu'elles influenceront tranquillement l'affichage d'émotions négatives (Grandey, 2003). De ce fait, les supérieurs immédiats ainsi que les clients qui s'attendent à recevoir un service authentique, amical et chaleureux (Hochschild, 1983) sont en mesure de percevoir que les employés qui régulent en surface n'expriment pas des émotions positives authentiques, puisqu'ils laissent davantage transparaître des émotions négatives (Grandey, 2003). La régulation de surface devrait donc être négativement liée au sourire dans la voix et positivement liée à la rupture émotionnelle. L'hypothèse suivante est ainsi formulée :

Hypothèse 3 : La régulation de surface est négativement liée au sourire dans la voix (a) ainsi que positivement liée à la rupture émotionnelle (b).

2.2.4 Régulation de profondeur et performance de service

Les employés qui régulent en profondeur tentent consciemment de modifier leurs émotions internes afin qu'elles correspondent à celles qui doivent être exprimées (Hochschild, 1983; Ashforth et Humphrey, 1993). Pour ce faire, ils vont changer la perception qu'ils ont de la situation (Cossette et Hess, 2012). Ainsi, cette stratégie permet d'afficher des émotions positives qui sont réellement ressenties, ce qui démontre de l'authenticité (Grandey, 2003). Percevant les employés comme étant sincères et authentiques durant leurs interactions (Hochschild, 1983; Grandey, 2003), les supérieurs immédiats et les clients considèrent le service reçu comme étant amical et chaleureux, d'autant plus qu'il correspond à leurs attentes (Hochschild, 1983). En outre, les employés qui régulent en profondeur sont moins enclins à exprimer des émotions négatives puisqu'ils parviennent à ressentir les émotions positives qu'ils doivent exprimer (Grandey, 2003). Autrement dit, ils sont moins susceptibles de démontrer des émotions négatives qu'ils ne ressentent pratiquement pas. De ce fait, la régulation de profondeur devrait être positivement liée au sourire dans la voix, ainsi que négativement liée à la rupture émotionnelle. L'hypothèse suivante est donc énoncée :

Hypothèse 4 : La régulation de profondeur est positivement liée au sourire dans la voix (a) et négativement liée à la rupture émotionnelle (b).

2.2.5 Expression naturelle des émotions positives et performance de service

Les employés qui expriment naturellement leurs émotions positives affichent non seulement les émotions positives qui doivent être exprimées, mais ils le font précisément de manière spontanée, constante et authentique (Ashforth et Humphrey, 1993; Diefendorff *et al.*, 2005). Ainsi, ces employés n'ont pas à modifier les émotions qu'ils ressentent ni celles qu'ils expriment (Diefendorff et Gosserand, 2003). Ils offrent naturellement un service amical, authentique et chaleureux aux clients, ce qui fait en sorte que leurs supérieurs immédiats et les clients devraient le percevoir comme tel. En outre, les employés qui expriment

naturellement leurs émotions positives tendent à ne pas ressentir d'émotions négatives durant leurs échanges avec les clients, ce qui fait en sorte qu'ils ne devraient pas être enclins à exprimer ces émotions. De ce fait, l'expression naturelle des émotions positives devrait être positivement liée au sourire dans la voix, ainsi que négativement liée à la rupture émotionnelle. L'hypothèse suivante est donc exposée :

Hypothèse 5 : L'expression naturelle des émotions positives est positivement liée au sourire dans la voix (a) et négativement liée à la rupture émotionnelle (b).

Après avoir vérifié les liens précédents contenus dans la littérature, la recherche vise à démontrer qu'il existe des liens de médiation entre l'orientation client et la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel. Ainsi, une nouvelle hypothèse est présentée ci-dessous.

2.2.6 Rôle médiateur du travail émotionnel dans la relation entre l'orientation client et la performance de service

À notre connaissance, aucune étude n'a considéré le travail émotionnel comme médiateur dans la relation entre l'orientation client et la performance de service. Or, plusieurs études démontrent des liens directs entre l'orientation client et le travail émotionnel (voir Cossette *et al.*, 2006; Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014) ainsi qu'entre ce dernier et la performance de service (voir Grandey, 2003; Grandey *et al.*, 2005a; Rubin *et al.*, 2005; Beal *et al.*, 2006; Groth *et al.*, 2009; Chi *et al.*, 2011; Goodwin *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011; Chen *et al.*, 2012). De ce fait, le travail émotionnel pourrait être considéré comme un élément explicatif de la relation entre l'orientation client et la performance de service. En effet, l'orientation client modifie le degré d'authenticité et de sincérité véhiculé par les employés lors de leurs échanges avec les clients, lequel a un impact majeur sur la qualité de la performance de service en déterminant le choix de stratégies de régulation des émotions à utiliser (Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014). Ainsi,

l'évaluation de la performance de service des employés dépend préalablement de leur niveau d'orientation client.

Plus précisément, les deux orientations client devraient influencer différemment la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel. D'un côté, les employés qui sont orientés vers le problème sont motivés à satisfaire les besoins des clients principalement pour bien réussir leur travail (Zablah *et al.*, 2012). Ils ne sont pas motivés à s'engager entièrement dans des relations de qualité avec la clientèle, ce qui fait en sorte qu'un manque d'authenticité peut survenir, lequel est dû à un manque d'énergie pour y arriver (Yoo et Arnold, 2014). Autrement dit, ces employés ne sont pas en mesure de démontrer des émotions positives qui sont authentiques durant leurs interactions avec la clientèle. En effet, ils ont tendance à choisir une stratégie de régulation des émotions qui leur demande le moins d'efforts possible, c'est-à-dire la simulation d'émotions positives (Yoo et Arnold, 2014), au détriment de stratégies plus exigeantes ou authentiques, telles que la modification des émotions ressenties afin qu'elles correspondent à celles qui doivent être affichées ou l'expression naturelle des émotions positives. De ce fait, l'orientation client axée sur le problème devrait diminuer le sourire dans la voix par l'intermédiaire d'une augmentation de la régulation de surface et d'une diminution de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.

De plus, comme cela a été expliqué précédemment, les employés qui sont orientés vers le problème ne sont pas engagés pleinement dans leurs relations avec les clients, ce qui fait en sorte qu'ils manquent d'authenticité durant leurs échanges avec eux. Pouvant provoquer des micro-expressions (ex. : bras croisés, tons de voix prononcés ou secs, sourires forcés, haussements de sourcils, etc.) qui sont très fragiles et difficiles à cacher (Grandey, 2003), ce manque d'authenticité fait en sorte que les employés vont être susceptibles de démontrer des émotions négatives aux clients. En effet, ces employés favorisent des stratégies inauthentiques, telles que la suppression d'émotions négatives et la simulation d'émotions positives,

contrairement à des stratégies plus authentiques, telles que la modification des émotions ressenties et l'expression naturelle des émotions positives. De ce fait, l'orientation client axée sur le problème devrait augmenter la rupture émotionnelle par l'intermédiaire d'une augmentation de la régulation de surface et d'une diminution de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.

D'un autre côté, les employés qui sont orientés vers la personne sont motivés à satisfaire les besoins des clients principalement pour faire une différence dans leur vie et donc, pour combler leur propre besoin d'aider les autres (Zablah *et al.*, 2012). Ainsi, ces employés sont motivés à s'engager pleinement dans des relations de qualité avec les clients. Cela fait en sorte qu'ils vont démontrer des émotions positives, sincères et authentiques lors de leurs interactions avec la clientèle. Pour y arriver, ces employés vont réduire la suppression d'émotions négatives et la simulation d'émotions positives, augmenter la modification de leurs émotions ressenties pour qu'elles correspondent aux émotions positives appropriées ou encore augmenter l'expression naturelle de leurs émotions positives. En effet, afin d'offrir un service amical, authentique et chaleureux, les employés vont prioriser des stratégies de régulations plus authentiques et diminuer l'utilisation de celles qui ne le sont pas (Grandey *et al.*, 2005a). De ce fait, l'orientation client axée sur la personne devrait augmenter le sourire dans la voix par l'intermédiaire d'une diminution de la régulation de surface et d'une augmentation de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.

En outre, comme cela a été expliqué précédemment, les employés qui sont orientés vers la personne s'engagent pleinement dans leurs relations avec les clients, ce qui fait en sorte qu'ils démontrent des émotions positives authentiques. Ainsi, ces employés n'auront pas tendance à exprimer des émotions négatives lors de leurs interactions avec la clientèle puisqu'ils ne les ressentent généralement pas. En effet, ils vont éviter de simuler des émotions positives comme ils les ressentent déjà, alors qu'ils vont davantage modifier leur perception de la situation afin

d'exprimer les émotions positives appropriées ou tout simplement les exprimer de manière spontanée et authentique. De ce fait, l'orientation client axée sur la personne devrait diminuer la rupture émotionnelle par l'intermédiaire d'une diminution de la régulation de surface et d'une augmentation de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.

Subséquent, il est possible d'affirmer que l'orientation client devrait avoir une influence sur la performance de service par l'entremise du travail émotionnel. L'hypothèse suivante est donc présentée :

Hypothèse 6 : Le travail émotionnel exerce un effet médiateur entre l'orientation client et la performance de service :

- a) L'orientation client axée sur le problème diminue le sourire dans la voix par le biais d'une augmentation de la régulation de surface et d'une diminution de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.
- b) L'orientation client axée sur le problème augmente la rupture émotionnelle par le biais d'une augmentation de la régulation de surface et d'une diminution de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.
- c) L'orientation client axée sur la personne augmente le sourire dans la voix par le biais d'une diminution de la régulation de surface et d'une augmentation de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.
- d) L'orientation client axée sur la personne diminue la rupture émotionnelle par le biais d'une diminution de la régulation de surface et d'une augmentation de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.

En définitive, il a été possible d'énoncer différentes hypothèses en fonction du modèle conceptuel développé à partir de la littérature scientifique. Les prochains chapitres visent donc à les tester ainsi qu'à les analyser.

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce troisième chapitre, la méthodologie de recherche est exposée. Ainsi, le devis de recherche et la justification de l'instrument de mesure sont tout d'abord présentés et expliqués. Par la suite, tous les éléments entourant la collecte des données sont mentionnés, c'est-à-dire la procédure de collecte des données ainsi que le terrain de recherche et les participants. Les détails concernant la mesure de chacune des variables sont ensuite présentés, directement suivis par les stratégies d'analyses qui seront privilégiées dans cette étude.

3.1 Devis de recherche et justification de l'instrument de mesure

Avant tout, il est important de se rappeler que l'objectif de la présente recherche est d'analyser la relation entre l'orientation client, le travail émotionnel et la performance de service. Plus précisément, l'étude vise à vérifier si l'orientation client influence la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel. De ce fait, compte tenu de l'avancée des recherches et le niveau de connaissances relevé dans la recension des écrits, un devis quantitatif s'avère approprié. En effet, la théorisation des concepts clés de l'étude a déjà été bien définie. De plus, il est important de noter qu'à la base, le devis quantitatif est pertinent pour le présent cadre conceptuel puisque ce dernier vise à tester des relations entre des variables.

En ce qui concerne l'outil de collecte de données, le questionnaire a été utilisé en raison de son adéquation avec le devis de recherche. En effet, cet instrument permet facilement de tester des relations entre des variables (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). De plus, il permet de recueillir des données auprès d'un grand nombre de répondants en favorisant une uniformisation de la collecte, c'est-à-dire que les questions sont les mêmes pour l'ensemble des répondants (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Plus précisément, le questionnaire a été préalablement construit à partir de plusieurs instruments de mesure existants dans la littérature. En fait, il a été développé pour une étude plus large portant sur

l'influence de certaines stratégies de service à la clientèle sur quelques enjeux, notamment la performance de service, la santé psychologique au travail et le roulement du personnel. Dans cette étude, deux questionnaires ainsi qu'une fiche d'évaluation de la performance des employés ont été élaborés à partir de treize concepts différents. En ce qui concerne la présente recherche, elle se base uniquement sur certains concepts regroupés dans le deuxième questionnaire ainsi que dans la fiche d'évaluation de la performance. De ce fait, les pages qui suivent tiennent exclusivement compte des instruments de mesure rattachés aux principaux concepts de la présente étude, soit l'orientation client, le travail émotionnel et la performance de service.

En outre, le questionnaire repose sur des mesures ayant fait l'objet de traductions par des personnes parfaitement bilingues. Plus précisément, Cossette *et al.* (2006) ont effectué la traduction concernant l'instrument de mesure de l'orientation client, Brotheridge et Lee (2003) ont réalisé celle relative à l'instrument de mesure du travail émotionnel et Lépine (2012) a exécuté celle en lien avec l'instrument de mesure de la performance de service. Pour ce faire, ces chercheurs ont suivi la méthode de *Back translation* de Brislin (1980). Elle consiste à faire une première traduction de la version originale anglaise en version française par un premier traducteur. Par la suite, la version française a été traduite à nouveau par un second traducteur en version anglaise afin de permettre une comparaison entre les deux versions anglophones. Cette méthode permet de s'assurer de la qualité de la traduction, soit que la version française corresponde bien à la version anglaise originale.

Enfin, dans le cadre de la présente étude, il est important de mentionner qu'un prétest a été effectué auprès de certains agents de service à la clientèle participant à l'étude afin de s'assurer que les questions étaient pertinentes et claires et qu'il n'y avait pas d'omissions dans les objectifs de la recherche. Pour ce faire, dix entrevues individuelles ont été réalisées avant de distribuer le questionnaire, soit durant les mois de mars et avril 2011. À la suite de ces dernières, une seule

clarification mineure a été apportée dans les questions, soit la substitution du mot « client » par le mot « membre ».

3.2 Procédure de collecte des données

La collecte de données a été effectuée en 2012 sur une étendue de 9 mois. En ce qui concerne la collecte par questionnaire auprès des agents de service, elle s'est effectuée dans un local fermé de l'entreprise participante. Tous les employés concernés par l'étude ont dû se présenter au local sans obligation de répondre au questionnaire. Ainsi, ils pouvaient volontairement décider d'y participer ou non tout en préservant leur anonymat auprès des dirigeants qui n'avaient pas accès à ce local. À cet effet, les employés qui décidaient de ne pas participer à l'étude devaient attendre une dizaine de minutes avant de quitter la salle. De ce fait, la confidentialité de leur participation a été bien établie. De plus, la collecte de données s'est effectuée sur les heures de travail des employés. Le questionnaire papier a été distribué aux employés qui y ont répondu en groupe de 5 à 10 personnes afin d'accélérer le processus. Un code a été attribué à chaque employé afin de faciliter le pairage de leur questionnaire avec l'évaluation de leur performance réalisée par leur supérieur immédiat, puisqu'aucune question révélant l'identité des agents n'a été posée (ex. : nom, prénom). Il est à noter que les codes étaient connus uniquement des chercheurs afin de préserver la confidentialité des employés vis-à-vis leur organisation. De plus, le consentement des employés a été sollicité afin d'effectuer ce pairage. À la suite de la complétion du questionnaire, les employés l'ont directement remis aux chercheurs présents dans le local.

En ce qui a trait à l'évaluation de la performance de service des employés, ce sont les supérieurs immédiats de chaque employé qui l'ont réalisée durant leurs heures de travail. Cette collecte de données a été effectuée deux semaines après que le questionnaire des employés fut administré afin que les supérieurs puissent évaluer la performance de service de façon assez proximale à la collecte de données effectuée auprès des agents de service. Pour ce faire, les chercheurs ont remis les questionnaires papier aux supérieurs et un délai d'environ deux semaines leur a été

accordé pour le remplir. Après qu'ils aient complété ces derniers pour l'ensemble de leurs employés, les chercheurs sont venus collecter en personne les questionnaires. Il est à noter qu'en moyenne, les supérieurs immédiats ont rempli leurs questionnaires respectifs en cinq minutes.

De cette manière, l'orientation client ainsi que les stratégies de travail émotionnel ont été autoévaluées par les employés, alors que la performance de service a été évaluée par les supérieurs immédiats de ces derniers. Ainsi, les variables indépendantes (orientations client) et médiatrices (stratégies de travail émotionnel) n'ont pas été évaluées par la même source, au même moment, que les variables dépendantes (dimensions de la performance de service). Cela fait en sorte qu'un biais mono méthode est diminué. De plus amples informations concernant la mesure de chacune des variables sont fournies ultérieurement.

3.3 Terrain de recherche et participants

Cette étude a été réalisée auprès d'agents de service à la clientèle travaillant dans un centre d'appels du Québec dans le secteur des assurances et des produits financiers. Le travail de ces employés consiste à répondre au téléphone, c'est-à-dire aux appels des clients qui auraient des questions concernant les produits d'assurances et financiers de l'entreprise ainsi qu'à leur proposer des produits plus adaptés à leurs besoins. Il est à noter qu'en cas d'appels fréquents d'un même client, il y a une très faible, pour ne pas dire nulle, probabilité que ce soit le même agent qui réponde à chaque appel. Ainsi, de nouveaux contacts avec les clients sont chaque fois effectués. De plus, il est important de constater que dans les centres d'appels en général et dans ce centre en particulier, les agents de service doivent constamment faire du travail émotionnel. En effet, il s'agit d'un milieu où les règles d'affichage imposées aux employés sont très strictes et où les interactions avec les clients se font en continu. De ce fait, la performance du centre d'appels dépend grandement de la performance de service des agents.

L'organisation participante a été sollicitée par l'intermédiaire de contacts dont disposait l'équipe de recherche au moment de la collecte de données. Le questionnaire a été distribué auprès de l'ensemble de la population de la recherche, soit des 215 agents de service à la clientèle travaillant dans l'organisation. Parmi ces agents, quatre n'ont pas pu participer à l'étude en raison d'un congédiement ou d'un départ volontaire et un a refusé de participer. Ainsi, 210 agents de service ont accepté de collaborer à l'étude, ce qui donne un taux de réponse de 97,7 %. Il est à noter que la méthode de passation en groupe semble expliquer ce taux de réponse très élevé (voir ci-dessus). À la suite d'une analyse approfondie des données à l'aide d'*IBM SPSS Statistics 23*, aucun questionnaire n'a été retiré en raison de données manquantes ou non cohérentes (ex. : toujours la même réponse encerclée). Ainsi, l'échantillon final de recherche est de 210 agents de service à la clientèle. Le tableau 3.3 qui suit présente les principales caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 3.3 Caractéristiques de l'échantillon de recherche

Variables sociodémographiques		Nombre		
		Fréquence	Pourcentage (%)	
Total de participants		210	n/a	
Sexe	Homme	89	42,4	
	Femme	121	57,6	
Âge moyen		30,4 ans (<i>É.-T.</i> = 8,4 ans)		
Ancienneté moyenne		1 an et 4 mois (<i>É.-T.</i> = 1 an et 2 mois)		
Scolarité		Fréquence	Pourcentage (%)	
		Primaire	1	0,5
		Secondaire	50	23,8
		Collégial	85	40,5
		Universitaire 1 ^{er} cycle	55	26,2
		Universitaire 2 ^e cycle	19	9

Comme le démontre le tableau 3.3, il est possible de remarquer que l'échantillon de recherche est majoritairement composé de femmes (57,6 %). Les répondants ont en moyenne 30,4 ans et 1 an et 4 mois d'ancienneté dans l'organisation. De plus, la majorité des répondants ont complété leur diplôme d'études de niveau collégial et/ou universitaire de 1^{er} cycle (66,7 %). Étant donné que l'échantillon correspond pratiquement à l'ensemble de la population de la recherche (97,7 %), il est possible d'affirmer qu'il est représentatif de celle-ci.

3.4 Mesure des variables

La connaissance des origines des instruments de mesure sert à s'assurer qu'ils aient les qualités psychométriques requises. En effet, les mesures de chacune des variables se doivent d'être valides et fidèles, c'est-à-dire qu'elles doivent mesurer ce qu'elles sont censées mesurer et qu'elles doivent obtenir des résultats constants à travers le temps (Évrard, Pras et Roux, 2003). Ainsi, étant donné que l'outil de mesure utilisé comporte différents instruments de mesure reliés à chacune des variables clés de la recherche, chacune de ces mesures est présentée distinctement ci-dessous. Il est à noter que les instruments de mesure sont présentés dans leur intégralité aux annexes A et B.

3.4.1 Orientation client

L'échelle de mesure de l'orientation client est tirée de Brown *et al.* (2002) dont l'échelle est adaptée de Saxe et Weitz (1982). Cette échelle a été choisie puisqu'il existe peu d'études, à notre connaissance, mesurant les deux dimensions de l'orientation client et qu'elle possède de bonnes propriétés métriques. L'échelle est basée sur un total de douze énoncés, soit six mesurant l'orientation client axée sur le problème ($\alpha = 0,87$) et six mesurant l'orientation client axée sur la personne ($\alpha = 0,88$) (voir tableau 3.4 pour des exemples d'énoncés). Il est à noter que cette échelle de mesure a été soumise à une analyse factorielle confirmatoire, laquelle a démontré une bonne validité de construit (Brown *et al.*, 2002).

Pour la présente recherche, l'évaluation s'est réalisée en fonction d'une échelle de Likert à 7 points, où le chiffre 1 désigne « totalement en désaccord » et le chiffre 7 désigne « totalement en accord ». Étant donné que l'orientation client représente une prédisposition individuelle à répondre aux besoins des clients (Brown *et al.*, 2002), ce sont les employés qui ont évalué dans quelle mesure chaque énoncé leur correspondait. En effet, ils sont bien placés pour savoir s'ils aiment répondre aux besoins des clients ainsi qu'interagir avec eux.

Tableau 3.4 Exemples d'indicateurs de mesure de l'orientation client

Dimensions	Énoncés
Orientation client axée sur le problème	J'essaie d'aider les membres à atteindre leurs objectifs.
	Je suis capable de répondre correctement aux questions des membres.
Orientation client axée sur la personne	J'aime me rappeler le nom des membres.
	J'apprécie vraiment servir les membres.

3.4.2 Travail émotionnel

Il existe plusieurs échelles de mesure du travail émotionnel, notamment en raison qu'il existe plusieurs conceptions de ce dernier, comme mentionné précédemment. Or, ce n'est pas toutes les échelles qui mesurent le travail émotionnel comme étant un processus de régulation interne effectué par les individus. En effet, certaines échelles vont mesurer précisément les émotions qui sont régulées ou encore la perception des stratégies utilisées. De plus, il existe très peu de mesures qui tiennent compte de la dernière stratégie de régulation, soit l'expression naturelle des émotions positives. Ainsi, le choix de l'échelle s'est effectué en fonction de la notoriété de la mesure ainsi que de sa correspondance avec la conception du travail émotionnel élaboré dans cette étude.

L'échelle de mesure du travail émotionnel choisie est le *Emotional Labour Scale* (ELS) tiré de Brotheridge et Lee (2003). Cette échelle valide et fidèle est la plus

utilisée dans les recherches ayant défini le travail émotionnel comme étant un processus de régulation interne des émotions. En effet, elle évalue les stratégies de régulation que les employés adoptent, c'est pourquoi elle a été priorisée. Plus précisément, cette échelle est composée à la base de six énoncés, soit trois mesurant la régulation de surface ($\alpha = 0,79$) ainsi que trois autres mesurant la régulation de profondeur ($\alpha = 0,83$). Afin de mieux différencier les sous-dimensions de la régulation de surface, soit la suppression et la simulation, Lee, Lovell et Brotheridge (2010) ont rajouté trois énoncés au ELS initial. Elle comprend donc maintenant 9 énoncés, dont six mesurant la régulation de surface. Il est à noter que ces derniers auteurs ont soumis l'échelle à une analyse factorielle confirmatoire, laquelle a démontré la robustesse des construits.

De plus, les avancées dans la littérature mentionnent une troisième stratégie de travail émotionnel utilisée par les agents de service, soit l'expression naturelle des émotions positives. Ainsi, trois énoncés ($\alpha = 0,75$) ont été rajoutés afin de la mesurer, lesquels proviennent de l'échelle de Diefendorff *et al.* (2005) qui l'ont adapté à partir de la mesure de Kruml et Geddes (2000). Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée par Diefendorff *et al.* (2005), laquelle a démontré une bonne validité de construit pour l'expression naturelle des émotions positives.

En résumé, l'échelle finale utilisée par cette étude est donc composée de douze énoncés, soit six mesurant la régulation de surface, trois mesurant la régulation de profondeur et trois autres mesurant l'expression naturelle des émotions positives (voir tableau 3.5 pour des exemples d'énoncés). L'évaluation s'est effectuée en fonction d'une échelle de Likert à 5 points, où le 1 correspond à « jamais » et le 5 correspond à « toujours ». Étant donné que les stratégies de régulation des émotions représentent des processus internes de modification des émotions (Beal *et al.*, 2006), ce sont les employés qui ont évalué dans quelle mesure chaque énoncé leur correspondait. Effectivement, ils sont en mesure de bien distinguer ce qu'ils ressentent et ce qu'ils expriment dans le cadre de leur travail.

Tableau 3.5 Exemples d'indicateurs de mesure du travail émotionnel

Dimensions	Énoncés
Régulation de surface : Suppression	J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec les membres. Je cache ce que je ressens aux membres.
Régulation de surface : Simulation	Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec les membres. Je feins d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les membres.
Régulation de profondeur	Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres. J'essaie de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres.
Expression naturelle des émotions positives	Les émotions que j'affiche aux membres correspondent à ce que je ressens spontanément. Les émotions positives que j'affiche aux membres viennent naturellement.

3.4.3 Performance de service

L'échelle de mesure de la performance de service est tirée de Grandey (2003) dont l'échelle est adaptée des études de McLellan, Schmit, Amundson et Blake (1998, cité dans Grandey, 2003) ainsi que de Bailey et McCollough (2000). Cette échelle a été privilégiée puisqu'il s'agit de la seule échelle, à notre connaissance, faisant la distinction entre les deux dimensions de la performance de service, d'autant plus qu'il s'agit d'un texte fondateur dans le domaine. Plus précisément, l'échelle comporte neuf énoncés, soit six mesurant le sourire dans la voix ($\alpha = 0,93$) ainsi que trois autres mesurant la rupture émotionnelle ($\alpha = 0,81$). Il est à noter que Grandey (2003) a démontré une bonne validité de construit à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire.

Afin de réduire la charge de travail des évaluateurs ainsi qu'en raison d'une très bonne cohérence interne, l'échelle de mesure de la présente étude a été réduite. Elle comprend donc cinq énoncés, soit trois mesurant le sourire dans la voix et deux autres mesurant la rupture émotionnelle (voir tableau 3.6 pour des exemples

d'énoncés). De cette manière, une redondance dans les énoncés a été évitée. L'évaluation s'est réalisée en fonction d'une échelle de Likert à 5 points où le chiffre 1 représente « jamais » et le chiffre 5 représente « toujours ». Étant donné que la performance de service vise à mesurer dans quelle mesure les agents de service des centres d'appels démontrent des émotions positives et authentiques désirées par l'organisation (Ashforth et Humphrey, 1993; Grandey, 2003), ce type d'évaluation est souvent effectué par une source indépendante des employés (ex. : supérieurs, collègues ou clients). Dans ce cas-ci, les supérieurs immédiats ont été choisis puisqu'ils effectuent une supervision constante de leurs agents qui se retrouvent en faible nombre, soit une dizaine d'agents par supérieur. De plus, les supérieurs immédiats connaissent les règles d'affichage émotionnel et les tâches de leurs employés, ce qui fait en sorte qu'ils sont une source crédible d'informations pour mesurer leur performance. Ainsi, ils ont dû indiquer dans quelle mesure chaque énoncé correspondait aux comportements de leurs employés en contexte de travail.

Tableau 3.6 Exemples d'indicateurs de mesure de la performance de service

Dimensions	Énoncés
Sourire dans la voix	L'employé traite les clients avec courtoisie, respect et politesse.
	L'employé maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients.
Rupture émotionnelle	L'employé révèle ses véritables sentiments aux clients lorsqu'il est contrarié ou en colère.
	En cas de mauvaise humeur, l'employé a du mal à cacher ses sentiments aux clients.

3.5 Stratégies d'analyses privilégiées

Avant d'analyser toutes hypothèses, il est important de vérifier la qualité des données récoltées et, par le fait même, la qualité psychométrique des instruments de mesure. Ainsi, des analyses descriptives seront d'abord réalisées sur chaque

indicateur des variables lorsqu'elles seront requises (minimum, maximum, moyenne, écart-type) à l'aide d'*IBM SPSS Statistics 23*.

Ensuite, des analyses factorielles exploratoires en composante principale seront effectuées avec ce même logiciel. Plus spécifiquement, elles seront faites par groupe de variables, soit une pour les orientations client, une pour les stratégies de régulation et une autre pour les dimensions de la performance de service. Ces analyses seront réalisées à l'aide d'une rotation « direct oblimin ». Ce type de rotation permet une certaine corrélation entre les variables (Field, 2005), c'est pourquoi elle a été utilisée. En effet, il est possible de supposer que les indicateurs sont reliés entre eux puisque les employés possèdent en général les deux orientations client (Brown *et al.*, 2002), qu'ils peuvent utiliser plusieurs stratégies de régulation simultanément (Cossette et Hess, 2015) et que s'ils font plus de sourires dans la voix, ils feront moins de ruptures émotionnelles (Grandey, 2003). En outre, la « matrice des types » sera utilisée puisqu'elle facilite l'interprétation des résultats (Field, 2005). Il est ici à noter que la saturation factorielle de chaque indicateur doit être supérieure en valeur absolue à 0,40 afin d'être considérée comme partie prenante d'une variable (Field, 2005). De plus, les saturations croisées sont à éviter (saturation sur plus d'une variable), quoiqu'elles soient tolérées si elles sont inférieures en valeur absolue à 0,32 (Tabachnick et Fidell, 2001).

Par la suite, une analyse factorielle confirmatoire sera effectuée afin de vérifier que les variables construites sont bien le reflet des énoncés qui les mesurent. Cette méthode en équations structurelles sert à étudier des relations de causalité à l'aide de la création de variables latentes en permettant d'estimer plusieurs relations de dépendance interreliée simultanément tout en incorporant des erreurs de mesure (Tabachnick et Fidell, 2001). Ainsi, l'ensemble du modèle pourra être testé en simultané par l'association des indicateurs à leurs variables latentes respectives, soit l'orientation client axée sur le problème, l'orientation client axée sur la personne, la régulation de surface, la régulation de profondeur, l'expression

naturelle des émotions positives, le sourire dans la voix ou la rupture émotionnelle. Il est à noter que ces équations sont réalisées avec le logiciel *Amos 23* selon une méthode de vraisemblance maximum.

Afin d'analyser les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire, certaines mesures d'ajustement seront prises en considération, c'est-à-dire les mesures de *chi-carré* (CMIN), de *minimum discrepancy divided by the degrees of freedom* (CMIN/DL), de *root mean square residual* (RMR), de *goodness-of-fit index* (GFI), de *comparative fit index* (CFI), de *root mean square error of approximation* (RMSEA) et d'*Akaike Information Criterion* (AIC). Le tableau 3.7 qui suit présente une courte description de ces mesures avec leur valeur critique.

Tableau 3.7 Description des indices d'ajustement choisis

Indice choisi	Valeur critique	Description
RMR	< 0,08	Le RMR mesure les différentes moyennes entre les variances et les covariances du modèle testé.
GFI	> 0,90	Le GFI mesure la proportion de la variance et de la covariance expliquée par le modèle testé.
CFI	> 0,90	Le CFI mesure l'ajustement (<i>fit</i>) relatif du modèle testé par rapport à d'autres modèles. Pour ce faire, il utilise une distribution non centrée du χ^2 du modèle testé en lien avec le modèle de base.
RMSEA	< 0,06	Le RMSEA estime le manque d'ajustement du modèle testé par rapport au modèle parfait.
χ^2/dl	< 2	Le χ^2/dl mesure le degré de parcimonie absolu du modèle testé.
AIC	< autres modèles testés	L'AIC mesure le degré de parcimonie du modèle testé par rapport aux autres modèles.

Adapté de Tabachnick et Fidell (2001) et de Hu et Bentler (1999)

Après avoir vérifié la composition des variables, il est également important de calculer les alphas de Cronbach de celles-ci afin de s'assurer de la cohérence interne des instruments de mesure, c'est-à-dire de la fiabilité des ensembles d'indicateurs mesurant une variable (Évrard *et al.*, 2003). Plus précisément, lorsqu'un α se rapproche de 1, cela signifie que la cohérence interne est bonne, soit

que « les questions censées mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose » (Évrard *et al.*, 2003: 305). La norme généralement acceptée dans les écrits est un $\alpha \geq 0,70$ (Peterson, 1995).

En outre, un examen de la normalité des variables sera effectué. Pour ce faire, des mesures d'asymétrie et d'aplatissement seront réalisées pour chaque variable afin de vérifier qu'elles tendent vers une courbe normale. Plus précisément, une distribution normale correspond à des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement équivalents à 0 (Tabachnick et Fidell, 2001). Or, la norme généralement reconnue dans les écrits correspond à des coefficients situés entre -1 et +1 (Muthén et Kaplan, 1985). Il est à noter que ces deux dernières analyses sont également réalisées à l'aide d'*IBM SPSS Statistics 23*.

Après avoir réalisé les analyses statistiques préliminaires, des analyses de corrélations simples seront effectuées avec ce logiciel. Elles permettent d'examiner la force des relations entre les variables afin de confirmer les résultats dans les écrits. Il est à noter que ces analyses ne permettent pas de distinguer si une variable en prédit une autre, mais uniquement si ces deux variables sont reliées entre elles (Tabachnick et Fidell, 2001). Plus précisément, un coefficient de corrélation de Pearson de ± 1 signifie que les variables varient parfaitement de la même façon (Tabachnick et Fidell, 2001). Ainsi, les coefficients de corrélation doivent se rapprocher de ces valeurs, sans pour autant les atteindre, car cela indiquerait qu'il n'y aurait aucune distinction entre les deux variables. Selon Field (2005), des coefficients près de $\pm 0,1$ correspondent à de faibles relations, près de $\pm 0,30$ représentent des relations de force moyenne et supérieurs à $\pm 0,50$ correspondent à de fortes relations. En outre, les seuils de signification doivent être respectés ($p \leq 0,001$, $p \leq 0,01$ ou $p \leq 0,05$).

Enfin, une modélisation en équations structurelles sera effectuée avec *Amos 23* afin de tester les hypothèses de recherche. Elle permet de mettre en relation l'ensemble des variables du modèle (Tabachnick et Fidell, 2001). Pour ce faire,

différents modèles alternatifs seront vérifiés en fonction des mesures d'ajustement mentionnées précédemment. Par la suite, les coefficients de régression de chaque relation pourront être calculés afin de valider les hypothèses de recherche. Ces dernières seront supportées uniquement lorsque les seuils de signification présentés ci-dessus seront respectés. Afin d'augmenter la fiabilité des résultats, la méthode du *Bootstrapping* sera utilisée lors de l'analyse de l'hypothèse de médiation afin de fournir un deuxième calcul de la signification des liens directs et indirects. En effet, cette méthode permet notamment de calculer les résultats de modèles de taille modérée avec un plus grand degré de précision (Byrne, 2001). Les paramètres par défaut d'*Amos 23* ont été utilisés afin de réaliser cette technique, c'est-à-dire un nombre de 1000 *bootstraps* ainsi qu'un intervalle de confiance de 90 %. À cet effet, un intervalle de confiance qui n'inclut pas zéro indique un effet significatif (Byrne, 2001).

CHAPITRE 4 - RÉSULTATS

Dans ce quatrième chapitre, les résultats de la recherche sont présentés. Pour débiter, des analyses statistiques préliminaires ont été effectuées afin de vérifier la qualité psychométrique des instruments de mesure. Plus précisément, il s'agit d'analyses factorielles exploratoires, d'une analyse factorielle confirmatoire, d'une analyse de la cohérence interne ainsi qu'une analyse de la normalité. Par la suite, des analyses corrélationnelles et une modélisation en équations structurelles sont présentées afin de tester et valider les hypothèses de recherche.

4.1 Analyses factorielles

Avant de faire toutes analyses, il est important de vérifier que la taille de l'échantillon est suffisamment grande. À cet effet, Tabachnick et Fidell (2001) mentionnent qu'un échantillon de 200 répondants est adéquat pour effectuer des analyses factorielles exploratoires et des modélisations en équations structurelles pour des modèles de moyennes tailles. De ce fait, l'échantillon de 210 participants est suffisant pour effectuer les analyses statistiques de la présente étude.

Dans cette section, des analyses factorielles sont d'abord réalisées afin de vérifier la qualité des instruments de mesure. Dans un premier temps, des analyses factorielles exploratoires sont réalisées individuellement à partir de chaque groupe de variables afin de vérifier que leur composition est adéquate. Dans un deuxième temps, une analyse factorielle confirmatoire est effectuée afin de s'assurer que les variables créées interagissent adéquatement dans l'ensemble du modèle.

4.1.1 Analyses factorielles exploratoires

Des analyses factorielles exploratoires (AFE) en composante principale ont été tout d'abord effectuées. Ces analyses permettent de s'assurer que chaque indicateur mesure bien les variables souhaitées et que ces dernières sont bien distinctes. Une AFE par groupe de variables a été réalisée. De ce fait, les trois analyses sont présentées distinctement ci-dessous. Il est à noter que certains

indicateurs ont été retirés, alors que d'autres ont changé de variable. Ces modifications ont été effectuées en fonction des normes établies précédemment. La première AFE effectuée est celle relative aux dimensions de l'orientation client. Elle est présentée au tableau 4.1 ci-dessous.

Tableau 4.1 Structure factorielle initiale de l'orientation client

	Composante		
	1	2	3
J'essaie d'aider les membres à atteindre leurs objectifs.	,443	-,498	
J'atteins mes propres objectifs en satisfaisant les membres.			,549
Je suis capable de répondre correctement aux questions des membres.		-,853	
Je garde en tête le meilleur intérêt du membre.	,619		
J'ai une approche de résolution de problèmes avec les membres.		-,610	
J'arrive à faire parler les membres à propos des services qu'ils espèrent recevoir.			,735
J'aime me rappeler le nom des membres.			,810
J'obtiens de la satisfaction à rendre les membres satisfaits.	,863		
J'apprécie vraiment servir les membres.	,829		
Je trouve facile d'avoir le sourire dans la voix lorsque j'interagis avec les membres.	,802		
Il m'est naturel d'avoir de l'empathie pour les membres.	,623		
J'apprécie répondre rapidement aux demandes des membres.	,546		
Valeur propre	5,076	1,275	1,042
% de variance expliquée	42,303	10,624	8,681

Il est possible de constater que les résultats sont mitigés. En effet, les indicateurs de l'orientation client ont été divisés en trois dimensions, ce qui complexifie leur distinction. Or, chaque composante de l'orientation client a des valeurs propres supérieures à 1 et le graphique des valeurs propres identifie une possibilité de deux dimensions (voir figure 4.1). Ainsi, une AFE forcée à deux facteurs a été réalisée. Elle est présentée au tableau 4.2.

Figure 4.1 Graphique des valeurs propres de l'orientation client

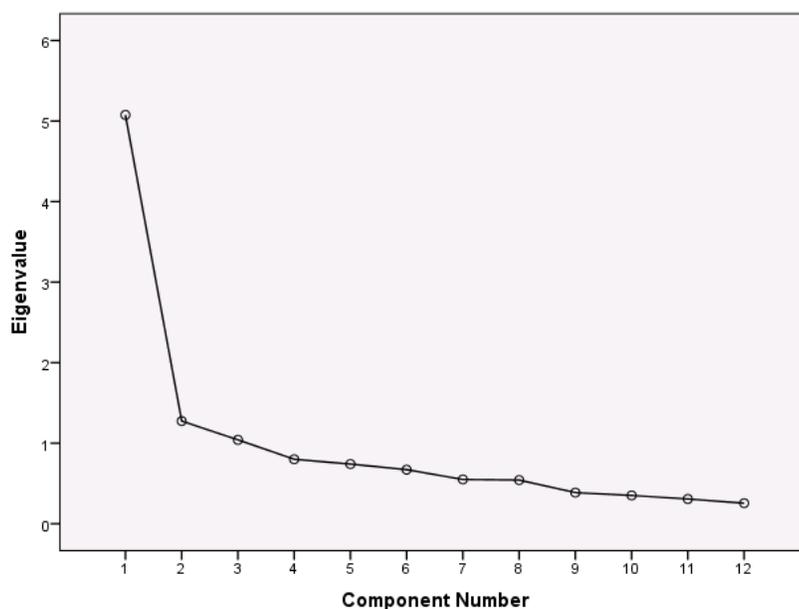


Tableau 4.2 Structure factorielle de l'orientation client forcée à deux facteurs

	Composante	
	OC personne	OC problème
J'essaie d'aider les membres à atteindre leurs objectifs.		-,657
J'atteins mes propres objectifs en satisfaisant les membres.	,524	
Je suis capable de répondre correctement aux questions des membres.		-,809
Je garde en tête le meilleur intérêt du membre.		-,530
J'ai une approche de résolution de problèmes avec les membres.		-,748
J'arrive à faire parler les membres à propos des services qu'ils espèrent recevoir.	,531	
J'aime me rappeler le nom des membres.	,768	
J'obtiens de la satisfaction à rendre les membres satisfaits.	,503	-,417
J'apprécie vraiment servir les membres.	,718	
Je trouve facile d'avoir le sourire dans la voix lorsque j'interagis avec les membres.	,775	
Il m'est naturel d'avoir de l'empathie pour les membres.	,628	
J'apprécie répondre rapidement aux demandes des membres.		-,422
Valeur propre	5,076	1,275
% de variance expliquée	42,303	10,624

Comme le démontre le tableau 4.2, les deux dimensions de l'orientation client sont clairement définies. En ce qui concerne l'orientation client axée sur le problème, il est possible de constater que le premier, le troisième, le quatrième ainsi que le cinquième indicateurs respectent les normes établies, ce qui fait en sorte qu'ils ont été conservés. Il est à noter que le deuxième et le sixième indicateurs ont été transférés à l'orientation client axée sur la personne puisqu'ils avaient une meilleure contribution factorielle pour cette dimension. D'un autre côté, il est possible d'observer que le premier, le troisième, le quatrième et le cinquième indicateurs relatifs à l'orientation client axée sur la personne respectent les normes établies, ce qui fait en sorte qu'ils ont été conservés. Toutefois, le deuxième indicateur de cette dimension a été retiré puisqu'il avait une saturation factorielle croisée supérieure à 0,32. Enfin, le dernier indicateur de cette dimension a été transféré à l'orientation client axée sur le problème puisqu'il avait une meilleure contribution factorielle pour cette dimension.

La deuxième AFE réalisée est celle relative aux dimensions du travail émotionnel. Elle est présentée au tableau 4.3 ci-dessous.

Tableau 4.3 Structure factorielle du travail émotionnel

	Composante		
	Régulation de surface	Régulation de profondeur	Expression naturelle
Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec les membres.			
Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les membres.			
Je feins d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les membres.	,642		
J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec les membres.	,778		
Je cache mes vrais sentiments au sujet d'une situation aux membres.	,824		
Je cache ce que je ressens aux membres.	,736		
J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis obligé de démontrer pour mon emploi avec les membres.		,841	
Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres.		,809	
J'essaie de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres.		,864	
Les émotions positives que j'exprime aux membres sont authentiques.			,880
Les émotions positives que j'affiche aux membres viennent naturellement.			,818
Les émotions que j'affiche aux membres correspondent à ce que je ressens spontanément.			,792
Valeur propre	3,325	2,534	1,133
% de variance expliquée	27,711	21,115	9,443

Comme le démontre le tableau 4.3, il est possible de constater que les trois dimensions établies précédemment sont bien distinctes et indépendantes. De plus, les indicateurs relatifs à la régulation de profondeur ainsi qu'à l'expression naturelle des émotions positives respectent largement les normes, c'est pourquoi ils ont été conservés. En ce qui concerne la régulation de surface, il est possible de

constater que les deux premiers indicateurs reliés à la simulation ont eu des saturations factorielles inférieures à 0,4. Cela fait en sorte qu'ils ont dû être retirés des analyses subséquentes.

La dernière AFE exécutée est celle relative aux dimensions de la performance de service. Elle est représentée au tableau 4.4 ci-dessous.

Tableau 4.4 Structure factorielle de la performance de service

	Composante	
	Sourire dans la voix	Rupture émotionnelle
L'employé traite les clients avec courtoisie, respect et politesse.	,545	-,458
L'employé démontre de la gentillesse et de la chaleur à la plupart des clients.	,927	
L'employé maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients.	,957	
L'employé révèle ses véritables sentiments aux clients lorsqu'il est contrarié ou en colère.		,941
En cas de mauvaise humeur, l'employé a du mal à cacher ses sentiments aux clients.		,880
Valeur propre	3,080	1,029
% de variance expliquée	61,602	20,585

Comme le démontre le tableau 4.4, il est possible de constater que les deux dimensions de la performance de service sont bien établies. Au niveau du sourire dans la voix, une saturation croisée est présente au premier indicateur. Plus précisément, cette saturation est supérieure à la norme de 0,32. Toutefois, cet indicateur a été conservé puisque son retrait nuisait à la cohérence interne de sa dimension. En ce qui concerne la rupture émotionnelle, les deux indicateurs respectent les normes, c'est pourquoi ils ont été conservés.

En définitive, la composition de chacune des variables a pu être vérifiée. Pour ce faire, certains indicateurs ont été retirés, alors que d'autres ont été changés de variable. Maintenant que les variables sont valides individuellement, il est important de vérifier qu'elles le sont également lorsqu'elles sont testées avec

l'ensemble du modèle. Ainsi, une analyse factorielle confirmatoire est réalisée subséquemment.

4.1.2 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a ensuite été effectuée. L'utilisation de ce type d'analyse fait en sorte que les variables construites sont testées en fonction de l'ensemble du modèle tout en tenant compte de l'erreur de mesure des indicateurs. Le modèle théorique réalisé à partir de la littérature comprend 7 facteurs, soit les différentes variables du modèle de recherche. Ce modèle construit en fonction de la composition des variables déterminées précédemment par les AFE ne s'est pas révélé comme étant satisfaisant, bien que ses indices d'ajustements soient acceptables ($\chi^2 = 430,9$, $dl = 277$, $\chi^2/dl = 1,56$, $RMR = ,057$, $GFI = ,87$, $CFI = ,92$, $RMSEA = ,052$, $AIC = 578,9$). En effet, certains indicateurs des deux orientations client ont obtenu des saturations factorielles inférieures à 0,50 en valeur absolue, ce qui n'est pas acceptable pour une AFC (Tabachnick et Fidell, 2007). De ce fait, une épuration des données a dû être réalisée par la suppression de ces indicateurs afin d'améliorer l'ajustement du modèle. Plus précisément, le troisième indicateur de l'orientation client axée sur le problème ainsi que le premier indicateur de l'orientation client axée sur la personne ont été retirés. De plus, le sixième indicateur de l'orientation client axée sur le problème, lequel appartenait à l'orientation client axée sur la personne (voir explications du tableau 4.2), a également dû être retiré. À la suite de ces modifications, le nouveau modèle théorique à 7 facteurs obtient de meilleurs indices d'ajustement qui sont satisfaisants ($\chi^2 = 322,9$, $dl = 208$, $\chi^2/dl = 1,55$, $RMR = ,049$, $GFI = ,89$, $CFI = ,94$, $RMSEA = ,051$, $AIC = 458,9$). Ainsi, ce dernier a été conservé comme modèle de base. Afin de s'assurer qu'il ait la meilleure composition factorielle possible, il a été comparé à d'autres modèles alternatifs.

Pour ce faire, cinq modèles alternatifs ont été élaborés. Un premier modèle est composé de 6 facteurs par la fusion des deux dimensions de l'orientation client, soit l'orientation client axée sur le problème et l'orientation client axée sur la

personne. Il a pour but de vérifier si les répondants ont été en mesure de faire la distinction entre ces deux dimensions. Un deuxième modèle à 6 facteurs a été développé. Il provient de la fusion entre les deux dimensions de la performance de service, soit le sourire dans la voix et la rupture émotionnelle. Il a également pour but de vérifier si les répondants ont fait la distinction entre ces deux dimensions. Un troisième modèle est composé de 5 facteurs par la fusion entre les trois différentes stratégies de travail émotionnel, soit la régulation de surface, la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. Il permet de vérifier que les trois stratégies qui peuvent survenir simultanément ont bel et bien été évaluées distinctement. Un dernier modèle alternatif à 1 facteur a été effectué. Il est composé d'une fusion de l'ensemble des variables latentes du modèle théorique. Ce modèle permet de démontrer qu'il est pertinent de diviser le modèle en plusieurs variables latentes. Les résultats de ces tests sont présentés au tableau 4.5 ci-dessous.

Tableau 4.5 Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Modèle	χ^2	dl	$\Delta\chi^2$	χ^2/dl	RMR	GFI	CFI	RMSEA	AIC
7 facteurs	322,9*	208	-	1,55	,049	,89	,94	,051	458,9
6 facteurs (OC pers. et OC prob. fusionnées)	380,0*	214	57,1*	1,78	,053	,86	,91	,061	504,0
6 facteurs (sourire et rupture fusionnées)	422,1*	214	99,2*	1,97	,056	,85	,89	,068	546,1
5 facteurs (surface, profondeur et expression fusionnées)	645,0*	219	322,1*	2,95	,086	,77	,77	,096	759,0
1 facteur	1297,0*	229	974,1*	5,66	,112	,62	,42	,149	1391,0

* $p \leq 0,05$

Comme le démontre le tableau 4.5, le modèle théorique à 7 facteurs est celui qui est le plus adéquat. En effet, il obtient l'indice de GFI le plus près de 0,90, le plus

haut indice de CFI ainsi que les plus petits indices de RMR, de RMSEA et d'AIC. De plus, le test du $\Delta\chi^2$ confirme que le χ^2 du modèle à 7 facteurs est significativement meilleur que les autres modèles testés. De ce fait, le modèle à 7 facteurs est conservé pour les analyses subséquentes.

Après avoir validé la composition des variables, il est important d'effectuer certains tests statistiques afin de vérifier leur fiabilité ainsi que leur normalité. Ces deux tests sont donc présentés dans les pages qui suivent.

4.2 Analyse de la cohérence interne

Afin de vérifier la fiabilité des variables obtenues, l'analyse de leur cohérence interne a été effectuée. Pour ce faire, des alphas de Cronbach ont été calculés et ils sont présentés au tableau 4.6 ci-dessous.

Tableau 4.6 Résultats de l'analyse de cohérence interne

Variables	Alpha de Cronbach
Orientation client axée sur le problème	0,77
Orientation client axée sur la personne	0,76
Régulation de surface	0,74
Régulation de profondeur	0,80
Expression naturelle des émotions positives	0,78
Sourire dans la voix	0,85
Rupture émotionnelle	0,80

Comme le démontre le tableau 4.6, l'analyse de la cohérence interne est satisfaisante. En effet, tous les coefficients ont des alphas supérieurs à la norme généralement acceptée de 0,70 (Peterson, 1995). De ce fait, il est possible d'affirmer que les différents indicateurs de chaque variable créée mesurent bien la même chose.

4.3 Analyse de la normalité

Enfin, la normalité de chaque variable se doit d'être vérifiée. En effet, les distributions doivent tendre vers une courbe normale, bien qu'une légère déviance

soit acceptée (Muthén et Kaplan, 1985). Plus précisément, deux coefficients ont été analysés, soit celui d'asymétrie et celui d'aplatissement. Ils sont présentés au tableau 4.7 ci-dessous.

Tableau 4.7 Résultats de l'analyse de la normalité

Variables	Asymétrie	Aplatissement
Orientation client axée sur le problème	- 0,736	0,912
Orientation client axée sur la personne	- 0,747	0,668
Régulation de surface	- 0,081	0,147
Régulation de profondeur	- 0,335	0,027
Expression naturelle des émotions positives	- 0,484	0,374
Sourire dans la voix	- 0,681	- 0,328
Rupture émotionnelle	0,378	- 0,147

Comme le démontre le tableau 4.7, tous les coefficients se retrouvent entre les normes généralement reconnues de -1 et +1 (Muthén et Kaplan, 1985). De ce fait, il est possible d'affirmer que les données sont distribuées normalement à travers les différentes variables.

Après avoir réalisé plusieurs analyses statistiques préliminaires, les instruments de mesure ont été vérifiés. De ce fait, les prochaines sections consistent à examiner les relations entre les variables afin de tester et de valider les hypothèses de recherche. Plus précisément, des analyses corrélationnelles ainsi qu'une modélisation en équations structurelles sont présentées.

4.4 Analyses corrélationnelles

Des analyses corrélationnelles ont été réalisées afin de vérifier s'il existe des liens linéaires entre les différentes variables à l'étude. Elles permettent de donner une première indication sur la confirmation des hypothèses, sans toutefois être robustes. Il est à noter que certains résultats des analyses descriptives (moyenne, écart-type) effectuées précédemment ont été insérés dans la matrice de corrélations. Cette dernière est d'ailleurs présentée au tableau 4.8 ci-dessous.

Tableau 4.8 Matrice de corrélations

	Moy.	É.-T.	1	2	3	4	5	6	7
1. OC problème	6,19	,63	1						
2. OC personne	5,66	,96	,66**	1					
3. Régulation de surface	3,04	,65	-,14*	-,31**	1				
4. Régulation de profondeur	3,36	,84	,20**	,18**	,10	1			
5. Expression naturelle	3,81	,71	,41**	,56**	-,40**	,18**	1		
6. Sourire dans la voix	4,22	,71	,13	,20**	-,19**	,01	,20**	1	
7. Rupture émotionnelle	2,19	,86	-,15*	-,14*	,08	-,13	-,19**	-,49**	1

* $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

Plusieurs constats peuvent être tirés à partir du tableau 4.8. Tout d'abord, il est possible de faire certaines remarques en ce qui a trait aux moyennes et aux écarts-types. En effet, les agents de service sont davantage orientés vers le problème (6,19, $\hat{E}.-T.$ = ,63), bien qu'ils soient également très orientés vers la personne (5,66, $\hat{E}.-T.$ = ,96). En moyenne, les agents effectuent modérément du travail émotionnel (régulation de surface : 3,04, $\hat{E}.-T.$ = ,65; régulation de profondeur : 3,36, $\hat{E}.-T.$ = ,84; expression naturelle des émotions positives : 3,81, $\hat{E}.-T.$ = ,71). Toutefois, il est possible de constater qu'ils utilisent davantage l'expression naturelle des émotions positives. Enfin, les résultats concernant la performance de service démontrent qu'en moyenne les employés effectuent beaucoup de sourires dans la voix (4,22, $\hat{E}.-T.$ = ,71), alors qu'ils effectuent peu de ruptures émotionnelles (2,19, $\hat{E}.-T.$ = ,86).

Ensuite, plusieurs autres constats peuvent être effectués en ce qui concerne les relations linéaires entre les variables, d'autant plus que la majorité des relations sont significatives. Premièrement, les orientations client sont liées de différentes façons au travail émotionnel et à la performance de service. D'un côté,

l'orientation client axée sur le problème est négativement associée à la régulation de surface ($r = -,14, p \leq 0,05$) ainsi que positivement associée à la régulation de profondeur ($r = ,20, p \leq 0,01$) et l'expression naturelle des émotions positives ($r = ,41, p \leq 0,01$). Ces résultats ne permettent donc pas d'appuyer l'hypothèse 1. Il est également à noter que cette orientation client est négativement liée à la rupture émotionnelle ($r = -,15, p \leq 0,05$), alors qu'elle n'est pas significativement liée au sourire dans la voix. D'un autre côté, l'orientation client axée sur la personne est négativement liée à la régulation de surface ($r = -,31, p \leq 0,01$) ainsi que positivement liée à la régulation de profondeur ($r = ,18, p \leq 0,01$) et l'expression naturelle des émotions positives ($r = ,56, p \leq 0,01$). Ces résultats soutiennent l'hypothèse 2. En outre, il est à noter que cette orientation est positivement liée au sourire dans la voix ($r = ,20, p \leq 0,01$) et négativement liée à la rupture émotionnelle ($r = -,14, p \leq 0,05$).

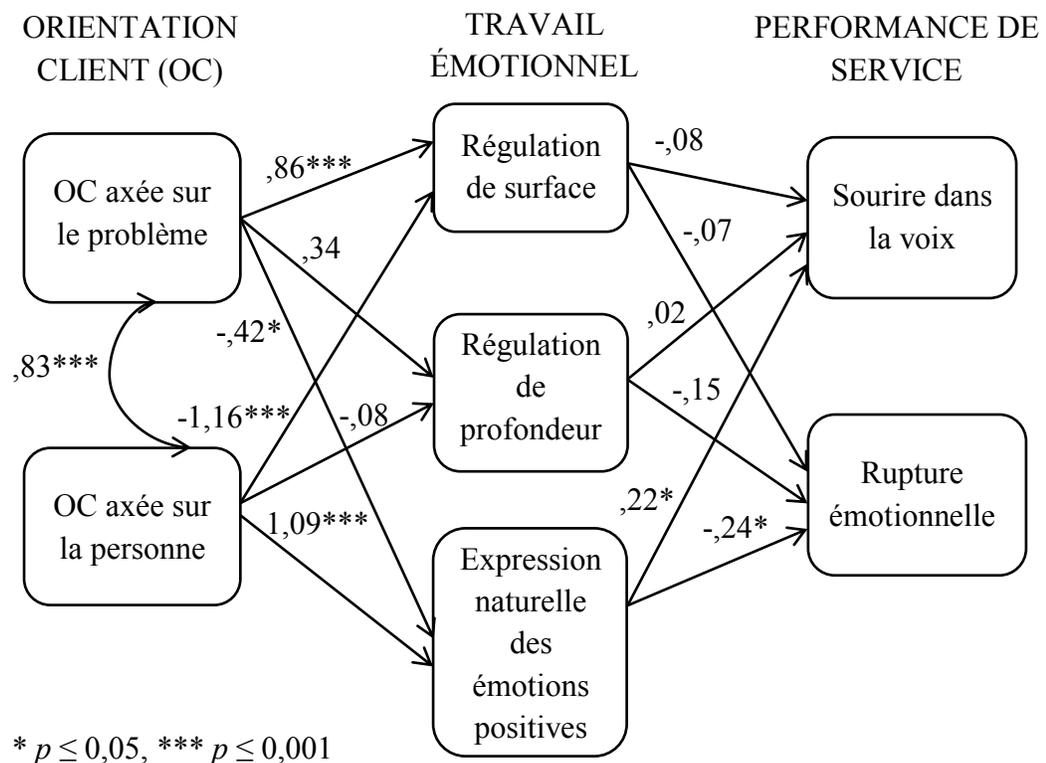
Deuxièmement, le travail émotionnel est lié de différentes façons à la performance de service. Comme attendu, la régulation de surface est négativement liée au sourire dans la voix ($r = -,19, p \leq 0,01$), mais elle n'est pas significativement liée à la rupture émotionnelle. Ainsi, l'hypothèse 3 est partiellement soutenue. De plus, les résultats ne sont pas concluants en ce qui concerne la régulation de profondeur et les dimensions de la performance de service. En effet, aucune corrélation significative ne les relie, contrairement aux attentes. Les résultats ne supportent donc pas l'hypothèse 4. Enfin, l'expression naturelle des émotions positives est positivement liée au sourire dans la voix ($r = ,20, p \leq 0,01$) ainsi que négativement liée à la rupture émotionnelle ($r = -,19, p \leq 0,01$), ce qui corrobore l'hypothèse 5.

Dernièrement, il est important de mentionner que les dimensions de l'orientation client sont fortement liées de manière positive ($r = ,66, p \leq 0,01$). Cela signifie qu'il y a possiblement de la redondance entre ces deux dimensions et qu'elles ne sont pas assez distinctes. Ce constat devra être vérifié ultérieurement. De plus amples analyses doivent maintenant être effectuées afin de vérifier les hypothèses de recherche.

4.5 Modélisation en équations structurelles

Les dernières analyses effectuées correspondent à une modélisation en équations structurelles. Elle permet de tester les hypothèses de recherche de manière plus robuste que les analyses corrélationnelles, puisqu'elle met en relation l'ensemble des variables du modèle. Pour ce faire, il faut comparer le modèle choisi à d'autres modèles alternatifs (Byrne, 2001), plus précisément à un modèle de médiation partielle. Or, en débutant ces analyses, il a été constaté que le modèle théorique à 7 facteurs comportait plusieurs spécifications problématiques (voir figure 4.2), c'est-à-dire des coefficients de régression standardisés supérieurs à 1 associés à certaines erreurs standards particulièrement élevées (Byrne, 2001). De plus, les orientations client sont très fortement liées ($\beta = 0,83$, $p \leq 0,001$), ce qui tend à confirmer la redondance entre elles. Ainsi, bien que le modèle confirmatoire ait les meilleurs indices d'ajustement, il ne peut pas être utilisé pour tester les hypothèses.

Figure 4.2 Modèle théorique avec coefficients de régression standardisés



Le modèle de recherche a donc dû être modifié. Plusieurs alternatives ont été testées, notamment la création de modèles avec parcellement (*parcels*) à partir de l'orientation client axée sur le problème (parcellement 1 : « J'ai une approche de résolution de problèmes avec les membres » et « J'apprécie répondre rapidement aux demandes des membres »; parcellement 2 : « J'essaie d'aider les membres à atteindre leurs objectifs » et « Je garde en tête le meilleur intérêt du membre ») et de l'orientation client axée sur la personne (parcellement 3 : « J'atteins mes propres objectifs en satisfaisant les membres » et « Je trouve facile d'avoir le sourire dans la voix lorsque j'interagis avec les membres »; parcellement 4 : « J'apprécie vraiment servir les membres » et « Il m'est naturel d'avoir de l'empathie pour les membres ») puisqu'elles étaient problématiques. Or, ces alternatives n'ont pas été concluantes. De ce fait, un modèle à 6 facteurs a été construit à l'aide d'une variable de 2^e ordre pour les orientations client. Plus précisément, une variable latente nommée « orientation client » a été créée en regroupant l'orientation client axée sur le problème et l'orientation client axée sur la personne. Cela a fait en sorte que c'est cette nouvelle variable latente qui a dû être utilisée dans l'analyse du modèle. Ainsi, la distinction entre les deux dimensions de l'orientation client ne peut désormais plus être relevée. Toutefois, ce modèle à 6 facteurs avec l'orientation client de 2^e ordre s'est révélé comme étant adéquat. En effet, ce nouveau modèle possède des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 341,0$, $df = 213$, $\chi^2/df = 1,60$, $RMR = ,053$, $GFI = ,88$, $CFI = ,93$, $RMSEA = ,054$, $AIC = 467,0$), même s'ils sont légèrement moins bons que ceux du modèle théorique à 7 facteurs. De plus, ses coefficients de régression et leur erreur standard respective sont dans les normes (Byrne, 2001). Ainsi, ce nouveau modèle est conservé.

La modélisation en équations structurelles peut donc être effectuée en comparant le modèle avec l'orientation client de 2^e ordre, correspondant à un modèle de médiation complète, avec un modèle alternatif de médiation partielle. Ce dernier modèle a été construit en ajoutant de liens directs entre l'orientation client et les

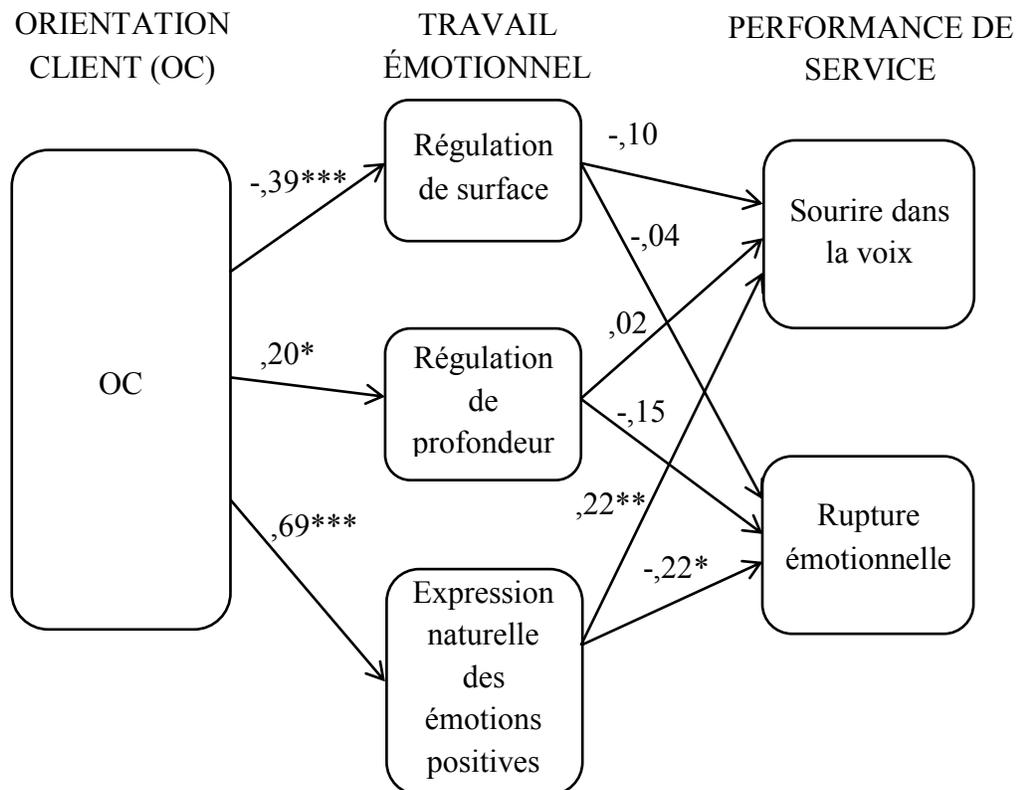
deux dimensions de la performance de service, soit le sourire dans la voix et la rupture émotionnelle. Ce modèle permet de vérifier si la médiation partielle ne serait pas plus adéquate. Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 4.9.

Tableau 4.9 Résultats de la modélisation en équations structurelles

Modèle	χ^2	dl	$\Delta\chi^2$	χ^2/dl	RMR	GFI	CFI	RMSEA	AIC
Modèle à 6 facteurs avec OC de 2 ^e ordre	409,2*	218	-	1,88	,069	,86	,90	,065	525,2
Modèle de médiation partielle	407,9*	216	1,3	1,89	,070	,86	,90	,065	527,9

* $p \leq 0,05$, Note : $\Delta\chi^2$ non significatif pour le modèle de médiation partielle

Comme le démontre le tableau 4.9, les deux modèles obtiennent de bons indices d'ajustement qui sont plutôt similaires. En effet, bien que le modèle avec l'orientation client de 2^e ordre possède de meilleurs indices de χ^2/dl , de RMR et d'AIC, les écarts avec ceux du modèle de médiation partielle sont infimes. Le choix du modèle à retenir ne peut donc pas s'appuyer uniquement sur ces indices. De ce fait, c'est le modèle le plus parcimonieux qui a été conservé, soit le modèle de médiation complète, car il explique le même phénomène avec un minimum de relations (Byrne, 2001). Le test du $\Delta\chi^2$ vient confirmer cette décision puisque le χ^2 de ce modèle est meilleur que celui du modèle de médiation partielle qui a un $\Delta\chi^2$ non significatif. Ainsi, l'ajout de liens directs entre l'orientation client et les dimensions de la performance de service n'améliore pas l'adéquation entre le modèle et les données. Le modèle final est présenté à la figure 4.3 ci-dessous.

Figure 4.3 Modèle avec OC de 2^e ordre et coefficients de régression standardisés

* $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$

4.5.1 Résultats liés aux hypothèses

Après avoir effectué la modélisation en équations structurelles, il est maintenant possible de vérifier les hypothèses de recherche. Or, certaines d'entre elles n'ont pas pu être testées puisque le modèle final diffère du modèle théorique. En revanche, ces hypothèses ont pu être remplacées par d'autres. De ce fait, chacune des relations est présentée distinctement ci-dessous.

Il a été proposé selon l'hypothèse 1 que l'orientation client axée sur le problème soit positivement liée à la régulation de surface (a), négativement liée à la régulation de profondeur (b) ainsi que négativement liée à l'expression naturelle des émotions positives (c) et selon l'hypothèse 2 que l'orientation client axée sur la personne soit négativement liée à la régulation de surface (a), positivement liée

à la régulation de profondeur (b) ainsi que positivement liée à l'expression naturelle des émotions positives (c). Cependant, la création de la variable de 2^e ordre correspondant à l'orientation client a fait en sorte que la distinction entre ces deux dimensions n'était plus possible. Ainsi, les hypothèses 1 et 2 n'ont pas pu être testées sous leur forme initiale. Or, le lien entre l'orientation client et le travail émotionnel a pu être vérifié de manière générale. En effet, la figure 4.3 démontre que l'orientation client est négativement liée à la régulation de surface ($\beta = -,39, p \leq 0,001$), positivement liée à la régulation de profondeur ($\beta = ,20, p \leq 0,05$) ainsi que positivement liée à l'expression naturelle des émotions positives ($\beta = ,69, p \leq 0,001$).

Selon l'hypothèse 3, la régulation de surface devait être négativement liée au sourire dans la voix (a) ainsi que positivement liée à la rupture émotionnelle (b). Or, comme le démontre la figure 4.3, aucun lien significatif n'a été trouvé entre cette stratégie et la performance de service. En effet, la régulation de surface n'est pas liée significativement au sourire dans la voix ni à la rupture émotionnelle. L'hypothèse 3 n'est donc pas confirmée.

Il était attendu selon l'hypothèse 4 que la régulation de profondeur soit positivement liée au sourire dans la voix (a) et négativement liée à la rupture émotionnelle (b). Toutefois, la figure 4.3 ne démontre aucun lien significatif entre cette stratégie et la performance de service. Plus précisément, la régulation de profondeur n'est pas liée significativement au sourire dans la voix ni à la rupture émotionnelle. L'hypothèse 4 n'est donc pas supportée.

L'hypothèse 5 proposait que l'expression naturelle des émotions positives soit positivement liée au sourire dans la voix (a) et négativement liée à la rupture émotionnelle (b). La figure 4.3 démontre effectivement que cette stratégie de régulation est significativement liée à la performance de service. Plus exactement, l'expression naturelle des émotions positives est positivement liée au sourire dans

la voix ($\beta = ,22, p \leq 0,01$) et négativement liée à la rupture émotionnelle ($\beta = -,22, p \leq 0,05$). De ce fait, l'hypothèse 5 est supportée.

En ce qui concerne l'hypothèse 6, c'est-à-dire l'hypothèse de médiation, elle n'a pas pu être testée sous sa forme initiale puisque le modèle a été changé. En effet, l'hypothèse 6 voulait que le travail émotionnel exerce un effet médiateur entre l'orientation client et la performance de service, mais en faisant la distinction entre les deux dimensions de l'orientation client. Comme cette distinction n'est plus possible, la nouvelle relation de médiation testée peut être définie ainsi :

Le travail émotionnel exerce un effet médiateur entre l'orientation client et la performance de service :

- a) L'orientation client augmente le sourire dans la voix par le biais d'une diminution de la régulation de surface et d'une augmentation de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.
- b) L'orientation client diminue la rupture émotionnelle par le biais d'une diminution de la régulation de surface et d'une augmentation de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions positives.

Afin de vérifier cette hypothèse de médiation, l'approche de Keith (2006) sur les effets indirects a été utilisée. À cet effet, cet auteur mentionne que la présence d'un lien indirect indique une relation de médiation. Cette relation est plus précisément démontrée par deux liens importants : il doit y avoir un lien significatif entre la variable indépendante (VI) et la variable médiatrice (VM) ainsi qu'un autre lien significatif entre la VM et la variable dépendante (VD) (Keith, 2006). De ce fait, une relation de médiation existe entre la VI et la VD par l'intermédiaire de la VM. Les résultats de l'analyse du *bootstrapping* concernant les effets directs et indirects sont présentés au tableau 4.10 en ce qui concerne le sourire dans la voix ainsi qu'au tableau 4.11 en ce qui a trait à la rupture émotionnelle. Cette analyse démontre également que les effets directs de l'orientation client sur le travail

émotionnel sont tous significatifs. Plus précisément, l'orientation client est négativement liée à la régulation de surface ($\beta = -,39, p \leq 0,001 [-0,55 ; -0,23]$), positivement liée à la régulation de profondeur ($\beta = ,20, p \leq 0,05 [0,03 ; 0,38]$) ainsi que positivement liée à l'expression naturelle des émotions positives ($\beta = ,69, p \leq 0,001 [0,58 ; 0,82]$).

Tableau 4.10 Effets directs et indirects sur le sourire dans la voix

Variabes	Effets directs standardisés	Effets indirects standardisés	Intervalle de confiance 90%
Orientation client	$r = ,19^{**}$	$\beta = ,19^{**}$	[0,07 ; 0,30]
Régulation de surface	$\beta = -,10$	n/a	[-0,31 ; 0,11]
Régulation de profondeur	$\beta = ,02$	n/a	[-0,13 ; 0,17]
Expression naturelle des émotions	$\beta = ,22^{**}$	n/a	[-0,01 ; 0,41]

N = 210, ** $p \leq 0,01$

Comme le démontre le tableau 4.10, l'orientation client a un effet indirect sur le sourire dans la voix ($\beta = ,19, p \leq 0,01 [0,07 ; 0,30]$). De plus, la régulation de surface et la régulation de profondeur ne sont pas significativement liées au sourire dans la voix, alors que l'expression naturelle des émotions positives y est significativement liée ($\beta = ,22, p \leq 0,01$). Il est toutefois à noter que l'intervalle de confiance de ce dernier lien suggère plutôt un effet non significatif, bien que la limite inférieure soit tout près de 0,00. Un retour sur ces résultats sera effectué dans la discussion, mais nous affirmons que l'expression naturelle des émotions positives influence le sourire dans la voix. Ainsi, comme les autres stratégies ne sont pas significativement liées au sourire dans la voix, il est possible d'affirmer que la relation de médiation complète entre l'orientation client et le sourire dans la voix passe majoritairement par l'expression naturelle des émotions positives.

Tableau 4.11 Effets directs et indirects sur la rupture émotionnelle

Variables	Effets directs standardisés	Effets indirects standardisés	Intervalle de confiance 90%
Orientation client	$r = -,15^*$	$\beta = -,17^{**}$	[-0,29 ; -0,05]
Régulation de surface	$\beta = -,04$	n/a	[-0,22 ; 0,20]
Régulation de profondeur	$\beta = -,15$	n/a	[-0,31 ; -0,01]
Expression naturelle des émotions	$\beta = -,22^*$	n/a	[-0,42 ; -0,02]

N = 210, * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

Comme le démontre le tableau 4.11, l'orientation client a un effet indirect sur la rupture émotionnelle ($\beta = -,17, p \leq 0,01$ [-0,29 ; -0,05]). De plus, la régulation de surface n'est pas significativement liée à la rupture émotionnelle, alors que l'expression naturelle des émotions positives y est significativement liée ($\beta = -,22, p \leq 0,05$ [-0,42 ; -0,02]). En ce qui concerne la régulation de profondeur, les résultats sont mitigés. D'un côté, le seuil de signification de cette stratégie suggère un effet non significatif sur la rupture émotionnelle ($\beta = -,15, p = ns$). D'un autre côté, l'intervalle de confiance de ce dernier lien suggère plutôt un effet significatif, bien que la limite supérieure soit tout près de 0,00. De ce fait, il n'est pas possible d'indiquer avec certitude que la régulation de profondeur a une influence ou non sur la rupture émotionnelle. Il est à noter qu'un retour sur ces résultats sera effectué dans la discussion. Ainsi, comme l'expression naturelle des émotions positives est la stratégie la plus significativement liée à la rupture émotionnelle, il est possible d'affirmer que la relation de médiation complète entre l'orientation client et la rupture émotionnelle passe majoritairement par cette dernière.

En résumé, il est possible de constater que les résultats ont confirmé l'hypothèse 5. En effet, cette hypothèse qui proposait que l'expression naturelle des émotions positives soit positivement liée au sourire dans la voix et négativement liée à la rupture émotionnelle a été supportée. En outre, les hypothèses 1, 2 et 6 n'ont pas pu être testées sous leur forme initiale. Or, d'autres relations ont été examinées et supportées. Effectivement, l'orientation client a un effet significatif sur l'ensemble

des stratégies de travail émotionnel. Plus spécifiquement, elle est négativement liée à la régulation de surface, positivement liée à la régulation de profondeur ainsi que positivement liée à l'expression naturelle des émotions positives. De plus, il a été démontré que l'orientation client influence la performance de service (sourire dans la voix et rupture émotionnelle) par l'intermédiaire de l'expression naturelle des émotions positives.

CHAPITRE 5 - DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce cinquième chapitre, une discussion des résultats obtenus à l'aide des analyses statistiques précédentes est réalisée. Elle consiste à effectuer une interprétation en profondeur de l'ensemble des hypothèses de recherche, bien qu'une attention particulière soit mise sur celles non confirmées ou non testées. Ainsi, cette section débute par faire un retour sur les résultats attendus. Par la suite, les résultats non attendus sont discutés pour ensuite terminer avec un retour sur les hypothèses non testées et les résultats complémentaires. Il est à noter que diverses explications possibles seront proposées afin de comprendre les résultats non attendus et les hypothèses non testées.

5.1 Retour sur les résultats attendus (hypothèses confirmées)

Avant tout, il est bien de se rappeler que l'objectif de cette recherche était d'analyser les liens entre l'orientation client, le travail émotionnel et la performance de service afin de vérifier si l'orientation client influençait la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel. À ce sujet, une seule hypothèse initiale concernant des liens directs entre ces concepts a été confirmée. Elle est présentée ci-dessous.

5.1.1 Liens entre l'expression naturelle des émotions positives et la performance de service

Les résultats de l'étude semblent démontrer que les agents de service à la clientèle qui expriment naturellement leurs émotions positives offrent un service amical et chaleureux. Plus spécifiquement, ces individus semblent tout d'abord être en mesure de maintenir leur sourire dans la voix. En effet, ces employés expriment des émotions positives de manière spontanée, constante et authentique (Ashforth et Humphrey, 1993; Cossette et Hess, 2012; Cossette, 2014), ce qui fait en sorte que leurs supérieurs immédiats et les clients perçoivent le service offert comme étant amical et chaleureux. Toutefois, malgré un effet positif significatif de l'expression naturelle des émotions positives sur le sourire dans la voix ($p \leq 0,01$), il est

important de noter ici que, cet effet devrait être non significatif selon l'intervalle de confiance calculé précédemment $([-0,01 ; 0,41])$. Or, nous avons conclu que cette stratégie avait une influence significative sur le sourire dans la voix puisque 1) le seuil de signification est inférieur à 0,01 et 2) l'intervalle de confiance est à la limite d'être significatif. Cette divergence peut notamment être expliquée par la présence de facteurs modérateurs entre les deux variables. À cet effet, la compréhension des règles d'affichage et la perception d'authenticité (Grandey *et al.*, 2005a) pourraient intervenir dans cette relation. Tout d'abord, la compréhension des règles d'affichage fait en sorte que les employés connaissent les bonnes émotions positives à afficher avec la bonne intensité. Plus précisément, des employés qui ont une bonne compréhension des règles d'affichage devraient être plus susceptibles de ressentir les émotions positives prescrites afin de les exprimer par la suite, alors que des employés qui ne comprennent pas bien les règles pourraient, entre autres, manquer de dynamisme ou en avoir trop selon la situation. De ce fait, plus la compréhension des règles par les employés est grande, plus l'expression naturelle des émotions positives devrait avoir un impact positif sur le sourire dans la voix. Ensuite, la perception d'authenticité fait en sorte que les clients et les supérieurs immédiats perçoivent les employés comme étant authentiques, peu importe s'ils le sont réellement ou non. En effet, même si les employés expriment naturellement leurs émotions positives, il se peut que les clients ou les supérieurs perçoivent un manque d'authenticité de leur part, ce qui va nuire à l'évaluation de leur service. Plus précisément, des employés qui sont perçus comme étant authentiques sont plus susceptibles d'offrir un service amical, authentique et chaleureux, alors que des employés qui ne sont pas perçus comme tels sont moins enclins à offrir un aussi bon service. Ainsi, plus les employés sont perçus comme étant authentiques, plus l'expression naturelle des émotions positives devrait avoir un impact positif sur le sourire dans la voix.

En outre, les résultats de l'étude démontrent que les agents de service à la clientèle qui expriment naturellement leurs émotions positives n'ont pas tendance à révéler

des émotions négatives aux clients. Plus précisément, ces individus sont en mesure d'éviter de faire de la rupture émotionnelle. En effet, cette stratégie permet de répondre aux règles d'affichage de manière spontanée, constante et authentique (Ashforth et Humphrey, 1993; Cossette et Hess, 2012). Ainsi, ne ressentant pas d'émotions négatives durant leurs interactions avec les clients, ces employés sont en mesure de ne pas exprimer ces émotions.

En résumé, ces résultats corroborent néanmoins les avancées dans la littérature qui veulent que des stratégies plus authentiques mènent à une plus grande performance (Grandey *et al.*, 2005a). De plus, cette démonstration d'un lien empirique entre l'expression naturelle des émotions positives et la performance de service représente un apport scientifique, compte tenu du fait qu'il n'existe, à notre connaissance, aucune étude qui s'y est consacrée.

5.2 Retour sur les résultats non attendus (hypothèses non confirmées)

Le modèle de recherche n'a pas été confirmé dans sa totalité. En effet, deux hypothèses n'ont pas été concluantes. Elles sont présentées distinctement dans les paragraphes qui suivent. Il est à noter que des justifications sont offertes afin d'expliquer ces résultats non attendus.

5.2.1 Liens entre la régulation de surface et la performance de service

Les résultats de l'étude semblent démontrer que la régulation de surface n'a pas d'impact sur la performance de service des employés. Tout d'abord, bien que la régulation de surface influence négativement le sourire dans la voix ($r = -.19, p \leq 0,01$), cet effet se dissipe lorsque l'expression naturelle des émotions positives est présente. En effet, il a été constaté que la régulation de surface n'est pas significativement liée au sourire dans la voix lorsque l'on considère l'effet simultané des autres stratégies. Cela signifie que l'évaluation de la performance de service dépend davantage de l'authenticité perçue par les évaluateurs que du recours à la suppression ou à la simulation des émotions. De ce fait, ce résultat ne va pas exactement dans la même direction que certaines études qui veulent que les

agents de service qui n'expriment pas ce qu'ils ressentent soient perçus comme étant moins authentiques (Grandey, 2000, 2003) et que ce soit ce manque d'authenticité qui fait en sorte qu'ils sont moins performants (Grandey, 2003; Goodwin *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011; Chen *et al.*, 2012).

Ensuite, les résultats de l'étude démontrent que la régulation de surface n'a pas d'influence sur la rupture émotionnelle. Autrement dit, les employés qui régulent en surface ne seraient pas plus susceptibles de démontrer des émotions négatives durant leurs interactions avec les clients. Ce résultat ne corrobore pas la théorie de Grandey (2003). En effet, cette dernière stipule que les employés qui régulent en surface, n'étant pas en mesure de ressentir les émotions qu'ils expriment, vont laisser transparaître des micro-expressions (ex. : tons de voix différents, plus prononcés ou secs) qui sont difficiles à cacher, ce qui fait en sorte qu'elles vont tranquillement influencer l'affichage d'émotions négatives.

À l'inverse d'une majorité d'études scientifiques, les résultats de la présente recherche ne démontrent donc pas un lien significatif entre la régulation de surface et la performance de service (performance émotionnelle). Effectivement, ils ne vont pas explicitement dans le même sens que certaines recherches qui ont démontré que des employés qui suppriment leurs émotions négatives et qui simulent des émotions positives afin de répondre aux règles d'affichage prescrites par leur organisation offrent une moins bonne performance (Grandey, 2003; Grandey *et al.*, 2005a; Rubin *et al.*, 2005; Goodwin *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011; Chen *et al.*, 2012). Or, il est important de noter que certaines recherches ont également obtenu des résultats non concluants (voir Gosserand et Diefendorff, 2005; Groth *et al.*, 2009). À ce sujet, une raison permettant d'expliquer cette absence de relation provient du fait que l'inauthenticité reliée à l'utilisation de cette stratégie de régulation n'est pas toujours détectable, d'autant plus que les participants à l'étude interagissent par téléphone avec les clients. Ainsi, si aucune caractéristique de leur communication verbale ne change (tonalité, intonations, expressions particulières, etc.), les clients et les supérieurs immédiats

ne peuvent pas percevoir un manque d'authenticité. Cela fait en sorte que, d'une part, les employés sont en mesure de respecter les règles d'affichage de l'organisation et que, d'autre part, les supérieurs ne perçoivent pas d'émotions négatives de leur part. De ce fait, la régulation de surface pourrait n'avoir aucun impact sur la performance de service des employés.

Somme toute, les résultats de l'étude permettent toutefois de faire des avancées dans la littérature en démontrant que la performance de service dépend principalement de l'utilisation de l'expression naturelle des émotions positives et non de la régulation de surface. En effet, cette dernière stratégie perd son influence lorsque l'on considère l'effet simultané de l'expression naturelle des émotions positives. Plus précisément, il a été constaté que la majorité des agents de service participant à l'étude exprimaient naturellement leurs émotions positives de manière constante. En effet, les employés semblent utiliser la régulation de surface uniquement de manière ponctuelle, notamment en présence d'un client mécontent. De ce fait, ne ressentant pas fréquemment d'émotions négatives, ces employés ne sont pas susceptibles de vouloir les dissimuler. Cette faible utilisation de la régulation de surface et la diminution de son impact en présence de l'expression naturelle des émotions positives font en sorte que très peu de liens peuvent être relevés avec la performance de service, d'où l'absence de liens significatifs. Ainsi, la présente recherche permet de répondre aux divergences des résultats de la littérature en considérant l'expression naturelle des émotions positives, laquelle a été très peu considérée jusqu'à présent.

5.2.2 Liens entre la régulation de profondeur et la performance de service

Les résultats de l'étude semblent démontrer que la régulation de profondeur n'a pas d'impact sur la performance de service des employés. Premièrement, cette stratégie n'est pas significativement liée au sourire dans la voix. En d'autres termes, les employés qui modifient leurs émotions internes afin qu'elles correspondent à celles qui doivent être exprimées (Hochschild, 1983; Grandey, 2003) ne seraient pas plus susceptibles d'offrir un service amical, authentique et

chaleureux. Ce résultat ne corrobore pas l'étude de Grandey (2003) qui démontre que les employés qui régulent en profondeur sont perçus comme étant plus authentiques, ce qui fait en sorte qu'ils obtiennent une meilleure évaluation de leur service.

Deuxièmement, la régulation de profondeur ne semble pas être significativement liée à la rupture émotionnelle selon le seuil de signification ($p = ns$). Autrement dit, les employés qui régulent en profondeur ne seraient pas plus enclins à éviter de démontrer des émotions négatives. Cependant, l'intervalle de confiance calculé entre la régulation de profondeur et la rupture émotionnelle suggère plutôt un effet négatif significatif ($[-0,31 ; -0,01]$). Comme il n'est pas possible de déterminer avec certitude si cette relation est significative, d'autres tests devraient être effectués dans des études futures, notamment afin de déceler la présence de facteurs modérateurs. À cet effet, deux variables modératrices pourraient intervenir dans cette relation, soit l'engagement envers les règles d'affichage (Gosserand et Diefendorff, 2005) et la motivation autodéterminée à réguler ses émotions (Cossette et Hess, 2012). Tout d'abord, l'engagement envers les règles d'affichage fait en sorte que les employés adhèrent et croient fortement en l'utilité de ces règles. Plus précisément, des employés qui sont engagés envers les règles devraient être plus enclins à modifier les émotions qu'ils ressentent pour qu'elles leur correspondent, alors qu'il devrait être moins important pour des employés moins engagés envers les règles de réguler leurs émotions. De ce fait, plus l'engagement des employés est élevé, plus la régulation de profondeur devrait avoir un impact négatif sur la rupture émotionnelle. En outre, la motivation autodéterminée à réguler ses émotions fait en sorte que les employés s'identifient à leur rôle (Cossette, 2014). Plus précisément, des employés qui ont une telle motivation à vouloir remplir leur rôle devraient davantage réguler leurs émotions afin d'y arriver que ceux qui ne s'y identifient pas. Ainsi, plus la motivation des employés à réguler leurs émotions est profonde, plus la régulation de profondeur devrait avoir un impact négatif sur la rupture émotionnelle.

À l'inverse d'une majorité d'études scientifiques, les résultats de la présente recherche ne démontrent donc pas un lien nettement significatif entre la régulation de profondeur et la performance de service (performance émotionnelle). En effet, ils ne vont pas explicitement dans le même sens que certaines études qui ont démontré que des employés de service qui sont en mesure de modifier leurs émotions internes afin de les faire correspondre à l'affichage émotionnel désiré par leur organisation offrent une meilleure performance (Grandey, 2003; Beal *et al.*, 2006; Groth *et al.*, 2009; Chi *et al.*, 2011; Hülshager et Schewe, 2011; Chen *et al.*, 2012). Cependant, il est important de mentionner que d'autres études ont également obtenu des résultats non concluants (voir Gosserand et Diefendorff, 2005; Goodwin *et al.*, 2011). À ce sujet, la théorie de la conservation des ressources peut expliquer la possible absence de relation entre la régulation de profondeur et la performance de service (Brotheridge et Lee, 2002). En effet, selon cette théorie, les agents de service font des efforts pour aligner les émotions qu'ils ressentent à celles demandées par leur organisation en utilisant des ressources personnelles, c'est-à-dire des ressources physiologiques et psychologiques (Brotheridge et Lee, 2002). Or, la régulation de profondeur procure un sentiment d'authenticité et de sincérité auprès des employés de service à la clientèle (Brotheridge et Lee, 2002), ce qui fait en sorte qu'ils sont en mesure de récupérer les ressources qu'ils ont consommées. Ainsi, il est possible que la régulation de profondeur n'ait pas forcément d'impact sur la performance de service.

Somme toute, les résultats de l'étude permettent toutefois de faire des avancées dans la littérature en contribuant à comprendre la relation entre la régulation de profondeur et la performance de service. En effet, il a été dénoté précédemment que des variables modératrices pourraient intervenir dans la relation entre la régulation de profondeur et la rupture émotionnelle. En outre, il se pourrait également que la régulation de profondeur n'ait pas autant d'influence que prévu sur la performance de service, compte tenu du fait que l'expression naturelle des émotions positives semble être la stratégie dominante, comme mentionné

précédemment. Ainsi, la présente recherche contribue à la littérature en prenant en considération cette dernière stratégie, laquelle a été très peu examinée par le passé.

5.3 Retour sur les hypothèses non testées et les résultats complémentaires

Certaines hypothèses n'ont pas pu être testées sous leur forme initiale. Or, d'autres relations ont pu être testées à leur place et des résultats complémentaires ont été obtenus. De ce fait, des explications concernant les hypothèses non testées ainsi que les résultats complémentaires sont discutés ci-dessous.

5.3.1 Liens entre les orientations client et le travail émotionnel

D'une part, les liens entre les orientations client et les stratégies de travail émotionnel n'ont malheureusement pas pu être testés, notamment en raison de spécifications problématiques du modèle initial, comme mentionné précédemment. Certaines raisons peuvent être à l'origine de ce problème. Une première raison d'ordre méthodologique provient du fait que les agents de service à la clientèle qui ont participé à l'étude ne semblent pas avoir eu une bonne compréhension des questions relatives à l'orientation client. Effectivement, il est possible de constater qu'ils ont eu de la difficulté à différencier leurs propres intérêts de ceux des clients, ce qui fait en sorte que la distinction entre les deux dimensions de l'orientation client a été difficile. De ce fait, plusieurs indicateurs ont obtenu des réponses médianes probablement dues à une mauvaise interprétation et certains indicateurs ont même dû être retirés du modèle.

Une deuxième raison d'ordre statistique provient de la grande colinéarité entre les dimensions de l'orientation client ($\beta = ,83, p \leq 0,001$). Cette dernière démontre qu'il n'y avait probablement pas lieu de marquer une distinction entre celles-ci. Plus précisément, il est possible de constater que les orientations client influencent linéairement le travail émotionnel de la même manière, c'est-à-dire qu'elles sont négativement liées à la régulation de surface ainsi que positivement liées à la régulation de profondeur et à l'expression naturelle des émotions positives. Ainsi,

ces dernières semblent effectivement être associées, de sorte qu'un individu qui est orienté vers la personne est forcément orienté vers la résolution de son problème.

Une dernière raison d'ordre statistique provient de la complexité du modèle qui a pu faire en sorte que la modélisation en équations structurelles n'a pas bien fonctionné. En effet, le modèle étant assez complexe, il se peut que la taille de l'échantillon ne fût pas suffisamment grande pour le tester adéquatement. À ce sujet, Tabachnick et Fidell (2001) mentionnent qu'il est préférable d'avoir un minimum de dix observations par paramètre estimé afin de réaliser ce type d'analyse. Or, le modèle théorique testé dans la présente étude (7 variables et 23 indicateurs) mène à un total de 95 paramètres estimés pour 210 individus, ce qui ne permet pas de respecter le seuil établi ci-dessus. En effet, il aurait fallu 950 individus pour atteindre ce dernier.

D'autre part, des explications théoriques peuvent être à l'origine de la fusion des deux dimensions de l'orientation client. Or, les encrages théoriques sont peu développés à ce sujet. Effectivement, Brown *et al.* (2002) n'expliquent pas les raisons qui les ont menées à fusionner les deux orientations client, malgré une analyse factorielle exploratoire indiquant deux facteurs distincts. De notre point de vue, les deux orientations client peuvent nécessiter une fusion pour deux principales raisons. Tout d'abord, la complémentarité entre la capacité à répondre aux besoins des clients et la capacité à interagir personnellement avec eux (Brown *et al.*, 2002) fait en sorte qu'il est difficile de les dissocier dans un même contexte. En effet, la capacité à répondre aux besoins des clients passe nécessairement par une interaction positive avec eux. Ensuite, les deux orientations client peuvent être présentes simultanément. Les interactions avec les clients peuvent effectivement durer un certain temps, de sorte qu'un employé peut être davantage orienté vers l'interaction personnelle avec eux en début de rencontre, alors qu'il peut davantage être orienté vers la résolution de leurs problèmes en fin de rencontre.

En ce qui concerne les résultats complémentaires obtenus, la création d'une variable de 2^e ordre a permis de tester des liens entre l'orientation client de manière générale et les stratégies de régulation des émotions. Plus précisément, trois résultats complémentaires démontrent des liens significatifs pertinents. Un premier résultat démontre que les employés de service qui ne sont pas orientés client régulent en surface. Ce résultat corrobore certaines études qui veulent que des employés faiblement orientés client soient moins engagés dans leur travail (Yoo et Arnold, 2014) et donc, qu'ils ne soient pas motivés à s'investir dans des interactions de qualité avec la clientèle (Allen *et al.*, 2010). Étant davantage épuisés par leur travail, ces employés vont tenter de répondre aux règles d'affichage en utilisant le moins d'efforts possible (Yoo et Arnold, 2014). De ce fait, ces derniers ne feront pas l'effort de ressentir ce qu'ils doivent exprimer et ils vont davantage dissimuler leurs émotions négatives et simuler les émotions positives appropriées (Yoo et Arnold, 2014).

En ce qui concerne le deuxième résultat complémentaire, il démontre que les agents de service à la clientèle qui sont orientés client régulent en profondeur. Ce résultat appuie des recherches scientifiques qui stipulent que les employés qui sont davantage orientés client sont plus engagés dans leur travail (Yoo et Arnold, 2014) et, de ce fait, plus motivés à s'investir dans des interactions agréables et sincères avec les clients (Allen *et al.*, 2010). Voulant échanger de manière authentique (Yoo et Arnold, 2014), ces employés vont modifier leurs émotions internes afin qu'elles correspondent à celles qui doivent être affichées (Allen *et al.*, 2010).

Le troisième résultat complémentaire démontre que les employés de service qui sont orientés client expriment naturellement leurs émotions positives. Ce résultat corrobore le fait que les employés fortement orientés client sont motivés à s'investir dans des interactions sincères et authentiques avec la clientèle (Allen *et al.*, 2010), comme mentionné précédemment. Ainsi, ils utilisent l'expression naturelle des émotions positives puisqu'il s'agit de la stratégie la plus authentique (Diefendorff *et al.*, 2005; Cossette *et al.*, 2006).

En résumé, il est donc possible de relever des liens empiriques entre l'orientation client et le travail émotionnel, lesquels permettent d'appuyer les recherches scientifiques. Plus particulièrement, il est important de souligner qu'un lien empirique entre l'orientation client et l'expression naturelle des émotions positives vient d'être démontré. Il s'agit d'une avancée dans la littérature puisqu'aucune étude, à notre connaissance, n'avait démontré un tel lien.

5.3.2 Rôle médiateur du travail émotionnel dans la relation entre les orientations client et la performance de service

Bien que la relation de médiation n'ait pas pu être testée à partir des deux dimensions de l'orientation client de manière distincte en raison des explications précédentes, elle a pu être testée à partir de l'orientation client en général. Ainsi, un autre résultat complémentaire pertinent a été relevé. Plus spécifiquement, ce résultat démontre que les agents de service qui sont orientés client effectuent davantage de sourires dans la voix, alors qu'ils font moins de ruptures émotionnelles, puisqu'ils expriment naturellement leurs émotions positives. Autrement dit, ces employés utilisent une stratégie authentique afin de réguler leurs émotions, ce qui favorise une meilleure performance de service de leur part (Grandey *et al.*, 2005a). Cela est principalement dû au fait que les employés orientés client sont plus engagés envers leur travail (Yoo et Arnold, 2014) et donc, ils sont plus motivés à s'investir dans des interactions de qualité avec la clientèle afin de répondre à leurs besoins (Allen *et al.*, 2010). Ainsi, ils vont être en mesure de spontanément servir les clients de manière amicale, authentique et chaleureuse en exprimant naturellement leurs émotions positives. Effectivement, ces employés veulent échanger de manière sincère et authentique avec les clients (Yoo et Arnold, 2014), ce qui fait en sorte qu'ils vont utiliser la stratégie la plus authentique. En outre, ces employés ne sont pas susceptibles de démontrer des émotions négatives puisqu'ils n'en ressentent généralement pas durant leurs interactions avec la clientèle. Il est important de noter que ce résultat complémentaire permet de faire une avancée dans la littérature scientifique. En

effet, il s'agit de la première étude, à notre connaissance, qui démontre que l'orientation client influence la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif de vérifier la relation entre l'orientation client, le travail émotionnel ainsi que la performance de service. Plus précisément, il visait à examiner les liens directs entre ces différents concepts ainsi qu'à vérifier si l'orientation client influençait la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel (effet indirect). Pour ce faire, une modélisation en équations structurelles a été réalisée à partir d'un échantillon de 210 répondants.

Les résultats de cette analyse démontrent que l'expression naturelle des émotions positives constitue la seule stratégie de travail émotionnel qui a un impact significatif sur la performance de service. Il est donc possible d'affirmer que les résultats confirment que l'utilisation de stratégies de travail émotionnel plus authentiques mène à une plus grande performance de service. De ce fait, les employés de service retirent de nombreux intérêts à exprimer naturellement leurs émotions positives.

De plus, la présente étude a aussi démontré que l'orientation client a effectivement un impact sur le travail émotionnel. Plus précisément, elle a une influence négative sur la régulation de surface ainsi qu'une influence positive sur la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives. Ces liens empiriques permettent de démontrer que d'autres antécédents importants au travail émotionnel doivent être considérés pour mieux comprendre les leviers de chaque stratégie.

Enfin, les résultats ont confirmé que le travail émotionnel joue un rôle de médiateur complet dans la relation entre l'orientation client et la performance de service. Effectivement, l'orientation client influence la performance de service par l'intermédiaire de l'expression naturelle des émotions positives. Cette relation de médiation amène plusieurs contributions importantes qui seront discutées ultérieurement.

Limites de la recherche

Bien que la présente recherche permette de faire des avancées dans la littérature scientifique, il est important de mentionner qu'elle comporte certaines limites. Premièrement, la recherche s'est effectuée auprès d'une seule organisation de service. En effet, la collecte de données a été réalisée auprès d'un centre d'appels du Québec. De ce fait, la généralisation des résultats n'est pas possible puisque les données peuvent diverger dans d'autres contextes organisationnels, d'autant plus que l'affichage émotionnel est très contrôlé dans les centres d'appels. Toutefois, il faut mentionner que l'utilisation d'une seule organisation possède un avantage important. Elle permet effectivement de contrôler indirectement les pratiques de gestion qui peuvent influencer la performance des employés au travail. Des études futures devraient s'étendre à d'autres contextes organisationnels afin de comparer les résultats.

Deuxièmement, la taille de l'échantillon étant assez restreinte, la puissance statistique des analyses est limitée. En effet, bien que la taille de l'échantillon fût supérieure au seuil minimal acceptable pour effectuer les analyses statistiques qui ont été réalisées, certains auteurs mentionnent qu'il faut également prendre d'autres critères en considération, soit le nombre d'observations par paramètre estimé (voir Tabachnick et Fidell, 2001). Ce dernier n'ayant pas été respecté, comme mentionné précédemment, l'interprétation des résultats doit être circonscrite. Ainsi, une plus grande quantité d'observations permettrait de vérifier si les résultats non significatifs le demeurent dans un échantillon plus imposant. De plus, il est possible que le manque de données statistiques soit à l'origine des problèmes de spécification du modèle rencontrés qui n'ont vraisemblablement pas permis de tester trois hypothèses initiales de recherche.

Troisièmement, les mesures relatives à l'orientation client ainsi que celles relatives au travail émotionnel ont été évaluées dans un même questionnaire. De ce fait, les variables indépendantes (orientations client) et les variables médiatrices (stratégies

de travail émotionnel) ont été évaluées par la même source (employés) au même moment. Cela fait en sorte qu'un biais mono méthode est présent dans la recherche. Plus précisément, il se peut que les réponses aux énoncés des orientations client aient influencé celles aux énoncés du travail émotionnel. Toutefois, il est important de mentionner que ce biais a été diminué puisque les variables dépendantes (dimensions de la performance de service) ont été évaluées par une source indépendante (supérieurs immédiats) à un autre moment. Afin d'éviter ce biais, les recherches futures devraient s'assurer de mesurer leurs différentes variables à l'aide de questionnaires différents, par des sources différentes ou encore à des moments différents.

Quatrièmement, le questionnaire comporte des mesures qui sont auto-rapportées. Ainsi, un biais de désirabilité sociale a pu apparaître dans les réponses. En effet, les employés de service peuvent avoir répondu en fonction de ce qui semble acceptable dans leur organisation ou encore avoir une perception d'eux-mêmes qui est différente de la réalité, c'est-à-dire plus positive ou négative. Cela fait en sorte que les résultats ont pu être surévalués ou encore sous-évalués. Cependant, il est important de mentionner que des mesures ont été prises afin de limiter cette problématique. Entre autres, les agents de service étaient libres de choisir s'ils voulaient répondre au questionnaire et la confidentialité de leurs réponses a été démontrée de différentes façons (délai avant de sortir du local, codes d'identification, remise en mains propres aux chercheurs).

Cinquièmement, les agents de service du centre d'appels à l'étude ont un travail assez exigeant, c'est-à-dire qu'ils doivent non seulement donner de l'information aux clients et leur proposer de nouveaux produits, mais également refuser des demandes d'assurance dans certains cas. Ils reçoivent donc des demandes émotionnelles qui sont plus compliquées que de simplement exprimer des émotions positives et de supprimer leurs émotions négatives. Ainsi, les recherches futures devraient prendre en considération un plus grand éventail de règles d'affichage.

Sixièmement, la présente recherche propose un modèle théorique innovateur, bien qu'il n'ait pas été testé intégralement dans la littérature scientifique antérieure. En effet, la majorité des relations directes proposées a été vérifiée empiriquement par un faible nombre d'études scientifiques. Or, si plusieurs hypothèses de médiation n'ont pas été vérifiées dans cette recherche, il se pourrait que des effets modérateurs soient par contre présents entre les variables à l'étude. Des recherches futures devraient vérifier cette conjecture afin de mieux comprendre le mécanisme entre les différentes variables du modèle de recherche.

Septièmement, les hypothèses initiales de recherche concernant les dimensions de l'orientation client n'ont pas pu être testées. En effet, une fusion des deux orientations clients a été nécessaire afin de poursuivre l'analyse des résultats. Or, peu d'encrages théoriques proposent ce regroupement (voir Brown *et al.*, 2002), comme expliqué préalablement. De ce fait, ces résultats non attendus démontrent une complexité qui n'a pas été bien circonscrite par la littérature, laquelle devrait être davantage explorée dans les futures recherches scientifiques.

Dernièrement, la méthode du *Bootstrapping* a révélé que deux intervalles de confiance n'étaient pas concordants avec les seuils de signification, comme expliqué précédemment. Cela a fait en sorte que l'interprétation de certains résultats a dû être limitée. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de cette divergence, entre autres, la présence de variables modératrices dans la relation entre le travail émotionnel et la performance de service. Plus précisément, la compréhension des règles d'affichage et la perception d'authenticité (Grandey *et al.*, 2005a) pourraient modérer la relation entre l'expression naturelle des émotions positives et le sourire dans la voix, alors que l'engagement envers les règles d'affichage (Gosserand et Diefendorff, 2005) et la motivation autodéterminée à réguler ses émotions (Cossette et Hess, 2012) pourraient modérer la relation entre la régulation de profondeur et la rupture émotionnelle. D'autres études devraient refaire les analyses afin de vérifier ces suppositions et de mieux comprendre ces relations.

Contributions théoriques de la recherche

La présente étude possède plusieurs apports théoriques. Une première contribution provient de l'intégration de l'expression naturelle des émotions positives dans le travail émotionnel. En effet, l'étude permet d'appuyer certaines recherches qui démontrent que cette stratégie doit être considérée afin d'avoir un portrait plus complet du processus de régulation des émotions au travail (voir Diefendorff *et al.*, 2005; Cossette et Hess, 2012; Cossette, 2014). Plus précisément, la recherche vient confirmer qu'il s'agit d'une stratégie bien distincte des deux autres et qu'elle est d'ailleurs la plus utilisée, alors que les deux autres seraient plus ponctuelles.

Une deuxième contribution théorique correspond à la démonstration que l'expression naturelle des émotions positives a un impact considérable sur la performance de service. En fait, il s'agit de la seule stratégie de travail émotionnel qui s'est révélée avoir un impact significatif sur cette dernière lorsque les trois stratégies étaient mises ensemble. Comme la relation entre le travail émotionnel et la performance de service a été très peu démontrée empiriquement jusqu'à maintenant (voir Grandey, 2003), ce résultat permet de faire des avancées dans la littérature scientifique en plus de corroborer le fait que des stratégies plus authentiques mènent à une plus grande performance (Grandey *et al.*, 2005a).

Une autre contribution de la recherche provient du fait qu'elle permet de relever l'importance de considérer l'orientation client dans l'étude du travail émotionnel. En effet, l'orientation client est une prédisposition individuelle qui influence la manière d'agir des individus (Morin et Aubé, 2007). Ainsi, elle a un impact sur le choix des stratégies de régulation émotionnelle qu'ils utilisent. La démonstration d'un lien empirique entre l'orientation client et le travail émotionnel permet de faire une avancée dans la littérature scientifique, laquelle a très peu démontré ce lien jusqu'à présent (voir Cossette *et al.*, 2006; Allen *et al.*, 2010; Yoo et Arnold, 2014). L'orientation client est donc un antécédent important au travail émotionnel,

d'autant plus que les organisations peuvent avoir un certain contrôle sur elle (voir ci-dessous).

Une dernière contribution théorique correspond à la démonstration d'une relation de médiation entre l'orientation client et la performance de service par l'intermédiaire du travail émotionnel. Plus précisément, l'expression naturelle des émotions positives joue le rôle de médiateur dans cette relation. Il s'agit de la première étude, à notre connaissance, qui a démontré un lien empirique entre ces trois concepts. Cette relation doit donc être examinée plus en profondeur dans de prochaines recherches scientifiques.

Implications pratiques de la recherche

À partir de ces contributions théoriques, des implications pratiques peuvent être soulevées. Premièrement, l'influence positive considérable de l'expression naturelle des émotions positives sur la performance de service fait en sorte que les organisations doivent s'assurer que leurs employés de service sont en mesure de l'utiliser. Pour ce faire, plusieurs moyens peuvent être déployés. Tout d'abord, les entreprises doivent démontrer l'importance d'exprimer naturellement des émotions positives aux employés en encourageant ce type de comportements par la sensibilisation aux règles d'affichage émotionnel (Chen *et al.*, 2012). Des employés qui connaissent les émotions valorisées dans l'entreprise et qui sont engagés envers ces dernières auront tendance à vouloir les respecter. Plus leur adhésion aux règles d'affichage sera forte, plus il deviendra un automatisme pour eux d'exprimer naturellement des émotions positives. Il est également à noter que les organisations peuvent offrir des récompenses aux employés qui démontrent un bon affichage émotionnel afin de les conscientiser davantage (Chen *et al.*, 2012). De plus, les entreprises peuvent aider leurs employés à démontrer des émotions positives authentiques en jouant sur des leviers de motivation intrinsèque, notamment sur l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale des employés (voir Forest *et al.*, 2010). Entre autres, elles peuvent embaucher des candidats qui

possèdent les mêmes valeurs de service que l'organisation afin qu'ils se sentent libres d'être eux-mêmes, ce qui répond à leur besoin d'autonomie (Forest *et al.*, 2010). De plus, les organisations peuvent également attribuer un rôle de formateur aux employés qui effectuent un bon affichage émotionnel afin qu'ils se sentent compétents dans leur travail. En outre, les supérieurs immédiats doivent créer un climat de travail positif et amical puisqu'il permet de favoriser les émotions positives (Tsai, 2001; Lin et Lin, 2011) en comblant le besoin d'affiliation sociale des employés (Forest *et al.*, 2010). Ce climat favorise donc l'expression naturelle des émotions positives. Quant à eux, les agents de service à la clientèle doivent prendre conscience de l'importance de la régulation de leurs émotions dans leur performance, suite à ces divers moyens de sensibilisation. De ce fait, ils pourront progressivement utiliser des stratégies plus authentiques pour finalement arriver à exprimer naturellement leurs émotions positives. Leur performance en ressortira améliorée.

Deuxièmement, l'importance de l'orientation client dans le processus de régulation émotionnelle menant à la performance de service des employés vient d'être démontrée. De ce fait, il est important que les organisations prennent en considération cette prédisposition individuelle lors de leur processus de sélection. Plus spécifiquement, elles pourront prioriser l'embauche de candidats fortement orientés client (Allen *et al.*, 2010; Zablah *et al.*, 2012). De cette manière, les entreprises s'assurent de mettre toutes les chances de leur côté afin d'avoir des agents de service à la clientèle qui seront les plus performants possibles.

Avenues de recherche

Plusieurs avenues de recherche peuvent être anticipées à la suite de cette étude. Tout d'abord, il serait très pertinent de tester le modèle de recherche dans d'autres contextes organisationnels à l'aide d'un plus vaste échantillon d'agents de service à la clientèle. Le milieu des centres d'appels étant très spécifique, un échantillon regroupant des organisations plus diversifiées permettrait d'avoir une meilleure

compréhension de la dynamique entre les concepts ainsi que de généraliser les résultats. De plus, les employés de centres d'appels interagissent uniquement par téléphone avec leurs clients. Il serait donc intéressant de tester le modèle dans des contextes organisationnels favorisant les interactions en face à face. De ce fait, il serait possible de comparer les résultats afin de vérifier s'ils changent en fonction du type d'interactions avec la clientèle.

Ensuite, il pourrait également être très intéressant d'analyser la synergie entre les deux dimensions de l'orientation client. Effectivement, une grande colinéarité ainsi qu'une grande complémentarité entre ces dernières ont été observées dans la présente recherche. De plus, l'interaction simultanée entre l'orientation client axée sur le problème et celle axée sur la personne devrait être analysée dans d'autres études. De ce fait, il serait ultimement possible de déterminer l'importance de fusionner ou non ces deux dimensions.

En outre, il serait pertinent d'analyser le modèle de recherche selon une méthode longitudinale. En effet, il a été constaté que la régulation de surface et la régulation de profondeur n'étaient pas nettement et significativement reliées à la performance de service. Comme une explication plausible correspond au caractère ponctuel de ces stratégies, une collecte de données effectuée sur une plus longue période permettrait de vérifier si les résultats changent à travers le temps.

Enfin, comme mentionné précédemment, il serait très intéressant d'analyser la présence de modérateurs dans la relation entre l'expression naturelle des émotions positives et le sourire dans la voix ainsi que ceux dans la relation entre la régulation de profondeur et la rupture émotionnelle. Entre autres, la compréhension des règles d'affichage, la perception d'authenticité (Grandey *et al.*, 2005a), l'engagement envers les règles (Gosserand et Diefendorff, 2005) et la motivation autodéterminée à réguler ses émotions (Cossette et Hess, 2012) ont été proposés comme étant des modérateurs potentiels. Il serait donc pertinent de

vérifier si ces suppositions sont justes ou s'il en existe d'autres permettant de mieux expliquer les relations.

ANNEXE

Annexe A : Questionnaire des employés

CODE : _____	DATE : _____
--------------	--------------

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

Mes stratégies de travail

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

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

1	J'essaie d'aider les membres à atteindre leurs besoins.	1	2	3	4	5	6	7
2	J'aime me rappeler le nom des membres.	1	2	3	4	5	6	7
3	J'atteins mes propres objectifs en satisfaisant les membres.	1	2	3	4	5	6	7
4	Je suis capable de répondre correctement aux questions des membres.	1	2	3	4	5	6	7
5	Je garde en tête le meilleur intérêt du membre.	1	2	3	4	5	6	7
6	J'obtiens de la satisfaction à rendre les membres satisfaits.	1	2	3	4	5	6	7
7	J'apprécie vraiment servir les membres.	1	2	3	4	5	6	7
8	J'ai une approche de résolution de problèmes avec les membres.	1	2	3	4	5	6	7
9	Je trouve facile d'avoir le sourire dans la voix lorsque j'interagis avec les membres.	1	2	3	4	5	6	7
10	J'arrive à faire parler les membres 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 membres.	1	2	3	4	5	6	7
12	J'apprécie répondre rapidement aux demandes des membres.	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 membres. À l'aide de l'échelle ci-dessous, entourez le chiffre approprié.

	1 Jamais	2 Rarement	3 Quelques fois	4 Souvent	5 Toujours
1	Je démontre les émotions attendues au lieu de celles que je ressens avec les membres.				
2	J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis obligé de démontrer pour mon emploi avec les membres.				
3	Les émotions positives que j'exprime aux membres sont authentiques.				
4	Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres.				
5	Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec les membres.				
6	Les émotions positives que j'affiche aux membres viennent naturellement.				
7	J'hésite à exprimer mes sentiments véritables avec les membres.				
8	Je feins d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec les membres.				
9	Je cache mes vrais sentiments au sujet d'une situation aux membres.				
10	Les émotions positives que j'affiche aux membres correspondent à ce que je ressens spontanément.				
11	Je cache ce que je ressens aux membres.				
12	J'essaie de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres.				

Informations sociodémographiques

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

Âge _____ ans

Quel est votre genre?

- Féminin
 Masculin

Quelle est la langue parlée à la maison?

- Français
 Anglais
 Autre _____
(précisez)

De manière générale, vous travaillez... ?

- Horaire de rotation
 Horaire fixe temps plein
 - 7h - 15h
 - 8h - 16h
 - 9h - 17h
 - 10h - 18h
 - 11h - 19h
 - 12h - 20h
 - 13h - 21h
 - 14h - 22h
 - 15h - 23h
 - Autre : _____
(précisez) Horaire fixe temps partiel
 - Nombre d'heures par jour _____
(précisez) Horaire aménagé

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 :

- Internet (courriels seulement)
- Pancanadien (clients Hors-Québec)
- Help desk
- Moniteurs de qualité

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 B : Questionnaire des supérieurs immédiats

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 révèle ses véritables sentiments aux clients lorsqu'il est contrarié ou en colère.	1	2	3	4	5
5	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: A conceptualization of consequences, mediators and moderators », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 19, no 3, p. 137-146.
- Abraham, Rebecca (1999). « The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover », *The Journal of Psychology*, vol. 133, no 4, p. 441-455.
- Allen, Joseph A., S. Douglas Pugh, Alicia A. Grandey et Markus Groth (2010). « Following display rules in good or bad faith? : Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship », *Human Performance*, vol. 23, no 2, p. 101-115.
- Ashforth, Blake E. et Ronald H. Humphrey (1993). « Emotional labor in service roles: The influence of identity », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 18, no 1, p. 88.
- Ashkanasy, Neal M. et Catherine S. Daus (2002). « Emotion in the workplace: The new challenge for managers », *The Academy of Management Executive*, vol. 16, no 1, p. 76-86.
- 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 », *Personality and Individual Differences*, vol. 44, no 3, p. 679-688.
- Bailey, Jeffrey J. et Michael A. McCollough (2000). « Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences », *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 20, no 2, p. 51-72.
- Barsade, Sigal G. (2002). « The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, no 4, p. 644-675.
- 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 », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 5, p. 1053-1065.

- Boles, James S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashear et Charles Brooks (2001). « An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, no 3, p. 1-13.
- Bono, Joyce E. et Meredith A. Vey (2005). « Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research », dans Charmine E. J. Härtel, Wilfred J. Zerbe et Neal M. Ashkanasy (dir.), *Emotions in organizational behavior*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, p. 213-233.
- Bono, Joyce E. et Meredith A. Vey (2007). « Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 2, p. 177-192.
- Brady, Michael K. et J. Joseph Cronin, Jr. (2001). « Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors », *Journal of Service Research*, vol. 3, no 3, p. 241-251.
- Brislin, R. W. (1980). « Translation and content analysis of oral and written material », dans H. C. Triandis et J. W. Berry (dir.), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol 2, Boston, Allyn & Bacon, p. 389-444.
- Brotheridge, Céleste M. et Alicia A. Grandey (2002). « Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work" », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 60, no 1, p. 17-39.
- Brotheridge, Celeste M. et Raymond T. Lee (2003). « Development and validation of the emotional labour scale », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, p. 365-379.
- Brotheridge, Céleste M. et Raymond T. Lee (2002). « Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 7, no 1, p. 57-67.
- Brown, Tom J., John C. Mowen, D. Todd Donovan et Jane W. Licata (2002). « The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings », *Journal of Marketing Research*, vol. 39, no 1, p. 110-119.
- Byrne, Barbara M. (2001). *Structural equation modeling with amos: Basic concepts, applications, and programming*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 338 p.

- Chau, Samantha L., Jason J. Dahling, Paul E. Levy et James M. Diefendorff (2009). « A predictive study of emotional labor and turnover », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, no 8, p. 1151.
- Chen, Ziguang, Hongwei Sun, Wing Lam, Qing Hu, Yuanyuan Huo et Jian An Zhong (2012). « Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no 4, p. 826.
- 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 », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 6, p. 1337.
- Cossette, Michel (2008). *Styles de régulation émotionnelle des employés de service: Antécédents organisationnels, motivation et conséquences sur la santé psychologique*, thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 160 p.
- Cossette, Michel (2014). « Emotional labor through the lens of self-determination theory », dans M. Gagné (dir.), *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, New-York, Oxford University Press, p. 259-275.
- Cossette, Michel, Marc Blais et Ursula Hess (2006). « Motivation au travail émotionnel, styles de service à la clientèle et épuisement professionnel », communication présentée au *14ème Congrès de psychologie du travail et des organisations*, Université du Québec à Montréal.
- Cossette, Michel et Ursula Hess (2012). « Chapter 12 emotion regulation strategies among customer service employees: A motivational approach », dans Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel et Wilfred J. Zerbe (dir.), *Experiencing and managing emotions in the workplace (research on emotion in organizations)*, vol 8, Emerald Group Publishing Limited, p. 329-352.
- Cossette, Michel et Ursula Hess (2015). « Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour? », *European Review of Applied Psychology*, vol. 65, no 2, p. 71-82.
- Côté, Stephane et Laura M. Morgan (2002). « A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 8, p. 947-962.

- Cross, Mark E., Thomas G. Brashear, Edward E. Rigdon et Danny N. Bellenger (2007). « Customer orientation and salesperson performance », *European Journal of Marketing*, vol. 41, no 7/8, p. 821-835.
- Diefendorff, James M., Meredith H. Croyle et Robin H. Gosserand (2005). « The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no 2, p. 339-357.
- Diefendorff, James M. et Robin H. Gosserand (2003). « Understanding the emotional labor process: A control theory perspective », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 8, p. 945-959.
- Diefendorff, James M. et Erin M. Richard (2003). « Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 2, p. 284-294.
- Diefendorff, James M., Erin M. Richard et Jixia Yang (2008). « Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, no 3, p. 498-508.
- Donavan, D. Todd, Tom J. Brown et John C. Mowen (2004). « Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors », *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1, p. 128-146.
- Ekman, Paul, Wallace V. Friesen et Maureen O Sullivan (1988). « Smiles when lying », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, no 3, p. 414-420.
- Évrard, Yves, Bernard Pras et Elyette Roux (2003). « Mesure et validité », dans *Market. Études et recherches en marketing*, 3^e éd, Paris, Dunod, p. 287-328.
- Field, Andy (2005). *Discovering statistics using spss*, 2^e éd., Londre, SAGE Publications Inc., 779 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 », *Gestion*, vol. 35, no 3, p. 20-26.
- Frank, Mark G., Paul Ekman et Wallace V. Friesen (1993). « Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, no 1, p. 83-93.

- Franke, George R. et Jeong-Eun Park (2006). « Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, no 4, p. 693-702.
- 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 », *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 », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no 2, p. 538.
- Gosserand, Robin H. et James M. Diefendorff (2005). « Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 6, p. 1256-1264.
- Grandey, Alicia A. (2000). « Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no 1, p. 95-110.
- Grandey, Alicia A. (2003). « When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery », *Academy of Management Journal*, vol. 46, no 1, p. 86-96.
- 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 », *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 (2005a). « Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 96, no 1, p. 38-55.
- Grandey, Alicia A., Glenda M. Fisk et Dirk D. Steiner (2005b). « Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for american and french employees », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 5, p. 893-904.
- Grandey, Alicia A., Anita P. Tam et Analea L. Brauburger (2002). « Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers », *Motivation and Emotion*, vol. 26, no 1, p. 31-55.
- Gronroos, Christian (1988). « Service quality: The six criteria of good perceived service », *Review of Business*, vol. 9, no 3, p. 10-13.

- Gross, James J. (1998a). « Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression and physiology », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, no 1, p. 224-237.
- Gross, James J. (1998b). « The emerging field of emotion regulation: An integrative review », *Review of General Psychology*, vol. 2, no 3, p. 271-299.
- Groth, Markus, Thorsten Hennig-Thurau et Gianfranco Walsh (2009). « Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy », *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 5, p. 958-974.
- Harris, Eric G., John C. Mowen et Tom J. Brown (2005). « Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, no 1, p. 19-35.
- Hatfield, Elaine, John T. Cacioppo et Richard L. Rapson (1994). *Emotional contagion*, New York, Cambridge University Press Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, New York Paris.
- Hennig-Thurau, Thorsten (2004). « Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no 5, p. 460-478.
- 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 », *Journal of Marketing*, vol. 70, no 3, p. 58-73.
- Hochschild, Arlie R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*, Berkeley, The University of California Press, 307 p.
- Hu, Li-tze et Peter M. Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural Equation Modeling*, vol. 6, no 1, p. 1-55.
- 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 », *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 », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 16, no 3, p. 361-389.
- Humphrey, Ronald H., Blake E. Ashforth et James M. Diefendorff (2015). « The bright side of emotional labor », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no 6, p. 749-769.
- Hur, Won-Moo, Tae-Won Moon et Yeon Sung Jung (2015). « Customer response to employee emotional labor: The structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction », *The Journal of Services Marketing*, vol. 29, no 1, p. 71-80.
- Kammeyer-Mueller, John D., Alex L. Rubenstein, David M. Long, Michael A. Odio, Brooke R. Buckman, Yiwen Zhang, *et al.* (2013). « A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor », *Personnel Psychology*, vol. 66, no 1, p. 47-90.
- Karatepe, Osman M., Ugur Yavas et Emin Babakus (2007). « The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes », *Services Marketing Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 61-79.
- Keith, Timothy Z. (2006). *Multiple regression and beyond*, Boston, Pearson Education Inc., 534 p.
- Knight, Dee K., Hae-Jung Kim et Christy Cruisinger (2007). « Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, no 5, p. 381-392.
- Kruml, Susan M. et Deanna Geddes (2000). « Exploring the dimensions of emotional labor », *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no 1, p. 8-49.
- Lebreux, Jean (2002). *L'industrie des services face aux récessions*, Statistique Canada. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/63f0002x/63f0002x2002041-fra.pdf>
- Lee, Raymond T., Brenda L. Lovell et Céleste M. Brotheridge (2010). « Relating physician emotional expression to shared understanding and shared decision-making with patients », *International Journal of Work Organisation & Emotion*, vol. 3, no 4, p. 336-350.

- Lépine, Marie-Claude (2012). *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*, [mémoire de maîtrise], Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 186 p.
- Lin, Jiun-Sheng Chris et Cheng-Yu Lin (2011). « What makes service employees and customers smile », *Journal of Service Management*, vol. 22, no 2, p. 183-201.
- Macintosh, Gerrard (2007). « Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm », *Journal of Services Marketing*, vol. 21, no 3, p. 150-159.
- Mann, Sandi (1999). « Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, no 3, p. 347-369.
- Maslach, Christina et Susan E. Jackson (1981). « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behavior (pre-1986)*, vol. 2, no 2, p. 99-113.
- Mattila, Anna S., Alicia A. Grandey et Glenda M. Fisk (2003). « The interplay of gender and affective tone in service encounter satisfaction », *Journal of Service Research : JSR*, vol. 6, no 2, p. 136-143.
- McNally, Regina C. (2007). « An exploration of call centre agents' crm software use, customer orientation and job performance in the customer relationship maintenance phase », *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 12, no 2, p. 169-184.
- Merlo, Omar, Simon J. Bell, Bülent Mengüç et Gregory J. Whitwell (2006). « Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores », *Journal of Business Research*, vol. 59, no 12, p. 1214-1221.
- Morin, Estelle M. et Caroline Aubé (2007). *Psychologie et management*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc., 2e édition, 580 p.
- Morris, J. Andrew et Daniel C. Feldman (1996). « The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 21, no 4, p. 986.
- Muthén, Bengt et David Kaplan (1985). « A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal likert variables », *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, vol. 38, no 2, p. 171-189.

- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml et Leonard L. Berry (1988). « Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, no 1, p. 12.
- Peterson, Robert A. (1995). « Une méta-analyse du coefficient alpha de cronbach », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, no 2, p. 76-88.
- Phillips, Brendan, Thomas Tsu Wee Tan et Craig Julian (2006). « The theoretical underpinnings of emotional dissonance: A framework and analysis of propositions », *The Journal of Services Marketing*, vol. 20, no 7, p. 471-478.
- Pugh, S. Douglas (2001). « Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter », *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 5, p. 1018-1027.
- Pugh, S. Douglas, 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.
- Rafaeli, Anat et Robert I. Sutton (1987). « Expression of emotion as part of the work role », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 23.
- Rod, Michel et Nicholas J. Ashill (2010). « The effect of customer orientation on frontline employees job outcomes in a new public management context », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 28, no 5, p. 600-624.
- 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 Charmine E. J. Härtel, Wilfred J. Zerbe et Neal M. Ashkanasy (dir.), *Emotions in organizational behavior*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, p. 189-211.
- Saxe, Robert et Barton A. Weitz (1982). « The soco scale: A measure of the customer orientation of salespeople », *Journal of Marketing Research (pre-1986)*, vol. 19, no 000003, p. 343-351.
- Sonnentag, Sabine et Michael Frese (2002). « Performance concepts and performance theory », dans Sabine Sonnentag (dir.), *Psychological management of individual performance*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, p. 3-25.

- Statistique Canada (2012). *Système de classification des industries de l'amérique du nord (scian) canada 2012*. Récupéré le 6 mai 2015 de http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=118464&CVD=118471&CPV=561420&CST=01012012&CLV=5&MLV=5
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2001). *Using multivariate statistics*, 4^e éd., Boston, Allyn & Bacon/Person Education, 966 p.
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell (2007). *Using multivariate statistics*, 5^e éd., Boston, Allyn & Bacon/Person Education.
- Totterdell, Peter et David Holman (2003). « Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 8, no 1, p. 55-73.
- Tsai, Wei-Chi (2001). « Determinants and consequences of employee displayed positive emotions », *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 », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 5, p. 1001-1008.
- Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e éd., Paris, Dunod, 262 p.
- Vincent, Richard et Larry McKeown (2008). *Tendances dans l'industrie des centres d'appels*, Statistique Canada. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/63f0002x/63f0002x2008053-fra.htm#a2>
- Wharton, Amy S. et Rebecca J. Erickson (1993). « Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles », *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 3, p. 457-486.
- Yoo, Jay Jaewon et Todd J. Arnold (2014). « Customer orientation, engagement, and developing positive emotional labor », *The Service Industries Journal*, vol. 34, no 16, p. 1272-1288.
- Zablah, Alex R., George R. Franke, Tom J. Brown et Darrell E. Bartholomew (2012). « How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation », *Journal of Marketing*, vol. 76, p. 21-40.
- Zapf, Dieter (2002). « Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations », *Human Resource Management Review*, vol. 12, no 2, p. 237.

