HEC MONTRÉAL

Le travail émotionnel des gestionnaires de premier niveau selon la perception des subordonnés : Les impacts sur l'épuisement émotionnel et le travail émotionnel des subordonnés

Présenté par

MARIE-ÉLAINE PELLETIER

Sciences de la Gestion

(Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

Du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Michel Cossette

HEC Montréal

Directeur de recherche

Avril 2022

© Marie-Élaine Pelletier, 2022

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

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

Projet # : 2021-4207

Titre du projet de recherche : Le travail émotionnel des gestionnaires de premier niveau: les impacts sur le travail émotionnel et sur la santé psychologique de leurs subordonnés.

Chercheur principal :
Marie-Elaine Pelletier
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Michel Cossette
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 15 janvier 2021

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 janvier 2022

Date d'échéance du certificat : 01 janvier 2023

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Au Canada, les coûts organisationnels liés aux problèmes de santé mentale sont d'environ 16 milliards de dollars par année et se traduisent notamment en augmentation du taux d'absentéisme ainsi qu'en baisse de productivité (Gouvernement du Québec, 2021a). Considérant la pénurie de main-d'œuvre qui frappe particulièrement le Québec depuis plusieurs années, il est crucial de s'assurer que les employés bénéficient d'un environnement favorable à leur santé psychologique (Statistiques Canada, 2021). L'une des conséquences principales d'un environnement de travail néfaste est l'épuisement émotionnel (Maslach *et al.*, 2001; Grandey et Gabriel, 2015). Or, l'épuisement émotionnel des employés est aussi tributaire de leurs compétences à gérer les émotions qu'ils vivent au travail (Grandey, 2003 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Liu *et al.*, 2019 ; Martínez-Iñigo *et al.*, 2007).

De ce fait, la présente recherche a pour but de comprendre l'influence que peuvent avoir certaines stratégies de régulation émotionnelle sur l'épuisement émotionnel des employés. Plus précisément, puisque les émotions ressenties qui émergent de l'environnement de travail peuvent ne pas être adéquates à afficher spontanément face aux collègues de travail ou à leur supérieur immédiat, les employés doivent effectuer un travail émotionnel. Pour y arriver, ils doivent faire appel à différentes stratégies de régulation, lesquelles résultent en différent degré de tensions internes, ce qui influence leur santé psychologique. L'affichage émotionnel des employés face à leur supérieur peut différer de celui effectué envers les clients, considérant la position de pouvoir hiérarchique qu'occupe le supérieur immédiat (voir Deng *et al.*, 2020 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Mann, 1999) (voir Glaso et Einarsen, 2008; Mann, 1999 ; Deng et al., 2020). Considérant cette dynamique de pouvoir spécifique à la relation employés/supérieur ainsi que le grand nombre d'études déjà existantes portant sur le travail émotionnel dans la relation employés/clients (Cossette et Hess, 2012, 2015 ; Grandey *et al.*, 2005a ; Groth *et al.*, 2009 ; Hülsheger *et al.*, 2015 ; Wang *et al.*, 2011), cette recherche vise précisément à documenter les liens entre les stratégies de travail émotionnel des employés envers leur supérieur et

l'impact que cela peut avoir sur l'épuisement émotionnel des employés. Plusieurs études ont démontré des liens entre ces variables (Brotheridge et Lee, 2003 ; Grandey, 2003 ; Grandey et Gabriel, 2015), mais très peu ont étudié le travail émotionnel des employés orienté spécifiquement envers leur supérieur (voir Deng *et al.*, 2020 ; Yang *et al.*, 2019). De plus, le travail émotionnel et la santé psychologique seraient grandement influencés des facteurs interpersonnels au travail (Côté, 2005 ; Grandey *et al.*, 2007 ; Jeung *et al.*, 2018 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Thomas, 2005). Plus précisément, puisque les gestionnaires d'équipes ont un rôle de «modèle émotionnel» (Luthans et Avolio, 2003), la régulation de leurs émotions aurait un impact notable sur les réactions affectives des employés (Moin, 2018) et engendre plusieurs autres conséquences de nature affective (Fisk et Friesen, 2012 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Moin *et al.*, 2021). De ce fait, la présente étude vise à découvrir si le travail émotionnel des supérieurs, tel que perçu par les employés, influence le travail émotionnel des employés en retour. En somme, la recherche a pour but de vérifier si la perception du travail émotionnel du supérieur influence l'épuisement émotionnel des employés, par l'intermédiaire du travail émotionnel des employés.

Pour tester les hypothèses de recherche, un sondage par questionnaire a été effectué auprès de 100 employés et un taux de participation de 82% a été obtenu. La majorité des participants sont des personnes s'identifiant comme homme (76,1%). De plus, les répondants ont une moyenne d'âge de 51,7 ans et presque la moitié (49,4%) ont une ancienneté de plus de 10 ans. En outre, le dernier diplôme obtenu par la majorité des participants (64,8%) est un diplôme professionnel (DEP) ou de niveau secondaire (DES) ou primaire. Enfin, la majorité des employés ne sont pas nés au Canada (63,3%) et 35,2% des répondants ont choisi de répondre au questionnaire dans une autre langue que le français (anglais, espagnol ou portugais). En effet, à des fins d'inclusion de la diversité, le questionnaire fut traduit en trois langues autres que le français par des traducteurs professionnels agréés de l'OTTIAQ.

Suite aux analyses de régressions linéaires multiples, il a été démontré que la perception du travail émotionnel du supérieur influence la stratégie de travail émotionnel utilisée par les employés. Plus précisément, la perception que son supérieur régule ses émotions en

surface augmente la tendance des employés à réguler leurs émotions en surface en retour. Tandis que lorsque les employés perçoivent que leur supérieur exprime naturellement ses émotions authentiques, cela augmenterait la propension des employés à exprimer naturellement leurs émotions à leur supérieur. Néanmoins, contrairement aux attentes, le travail émotionnel des employés effectué envers leur supérieur n'est pas lié significativement avec l'épuisement émotionnel des employés. Toutefois, un important résultat a été découvert, étant que la perception de régulation de surface des émotions de son supérieur augmente significativement les risques d'épuisement émotionnel des employés. Cet effet s'est avéré non significatif en ce qui concerne la perception d'expression authentique des émotions du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés.

Les résultats obtenus apportent de pertinentes implications pratiques. En premier lieu, il a été démontré que l'épuisement émotionnel pouvait être augmenté si les employés perçoivent que leur supérieur affiche ses émotions de façon inauthentique. De ce fait, des interventions devraient être mises en place auprès des gestionnaires afin de développer leurs connaissances quant aux différentes stratégies de régulation possibles ainsi que leurs compétences à exprimer leurs émotions de façon efficace. En effet, une personne peut performer un travail émotionnel qu'elle pense authentique, mais s'il est effectué de manière maladroite et inefficace, il peut y avoir une divergence entre la perception de son propre travail émotionnel et la perception des autres (Humphrey et al., 2008). Ainsi, des moyens doivent être mis en place afin que les gestionnaires prennent conscience des impacts de leur affichage émotionnel sur les autres (notamment sur l'épuisement émotionnel et le travail émotionnel de leurs employés), par exemple en développant leur intelligence émotionnelle (Ashkanasy *et al.*, 2017). Il serait aussi possible d'inclure la gestion authentique des émotions comme critère de sélection de la relève pour les postes de gestion d'équipes.

Mots-clés : Travail émotionnel, épuisement émotionnel, régulation émotionnelle, authenticité, burnout, emotional labor, théorie de la conservation des ressources, enquête.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire consiste en l'un des plus grands défis que je me suis donnés dans la vie. Notamment, mes décisions d'avoir collecté mes propres données et d'avoir créé un questionnaire complet qui a été traduit en trois langues ont été des épreuves aussi ardues qu'enrichissantes. Grâce à la précieuse aide de mon directeur de recherche, Michel Cossette, m'ayant transmis d'innombrables connaissances et m'ayant offert un soutien exceptionnel, attentionné et dévoué, je suis arrivée à accomplir une recherche-action qui contribue à la fois à la science et à une entreprise qui en avait besoin. Je me considère extrêmement chanceuse d'avoir eu un mentor aussi chaleureux, à l'écoute et qui valorisait mes idées. Encore mille mercis Michel pour ton incroyable disponibilité ainsi que les belles discussions que l'on a pu avoir tout au long de ce parcours !

Au quotidien, de nombreuses personnes ont aussi contribué à protéger ma santé psychologique non seulement en m'écoutant parler constamment de mon mémoire, mais aussi en répondant à tous mes questionnements et en m'aidant à pousser ma réflexion un peu plus loin. Je pense notamment à mes parents, Annie et Christian, qui m'ont si longtemps soutenu et encouragé à atteindre mes objectifs dans la vie, à mon frère Vincent, à ma chère colocataire Alice, à Hima pour m'avoir souvent nourri, à mes anciens colocataires Alexandre et Stefania et à mes indispensables ami.es de l'UQAM et de HEC ! Un énorme, sincère et authentique merci pour votre patience et pour avoir sans arrêt contribué à remplir mon réservoir de ressources psychologiques durant cette longue épreuve. Je remercie encore ma mère, sur laquelle je peux toujours compter, peu importe ce qui m'arrive dans la vie, et de laquelle je tiens mon optimisme sans pareil. Un merci spécial à mon chat Baba, pour l'essentielle zoothérapie.

Enfin, à la personne qui réussit toujours à rendre mes moments lourds plus légers, qui me motive chaque jour où il me manque un peu de courage, qui me fait rire, me donne de l'énergie et me valorise au quotidien, mon amoureuse Douna, je te remercie profondément et te suis immensément reconnaissante. Je suis chanceuse de t'avoir dans ma vie, tu es une magnifique personne et une perle rare.

J’aimerais ajouter un remerciement à la Fondation Arbour pour la prestigieuse bourse d’études qui m’a été octroyée ainsi qu’à Diane De Champlain pour son soutien exceptionnel et ses judicieux conseils durant mon cheminement. De plus, je désire remercier l’organisme Thèsez-vous grâce à laquelle j’ai pu participer à trois retraites de rédaction en présentiel qui m’ont été indispensables !

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE ..... **I**

REMERCIEMENTS ..... **IV**

TABLE DES MATIÈRES ..... **VI**

LISTE DES TABLEAUX ..... **X**

LISTE DES FIGURES ..... **XI**

AVERTISSEMENT ..... **XII**

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION **1**

1.1. CONTEXTE DE RECHERCHE 1

1.2 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE 3

1.3 QUESTION DE RECHERCHE 8

1.4 CONTRIBUTIONS POTENTIELLES DU MÉMOIRE 9

1.5 STRUCTURE DU MÉMOIRE 11

CHAPITRE 2 – LA RECENSION DES ÉCRITS **12**

2.1 L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL 13

2.1.1 Le stress psychologique pour expliquer le concept d'épuisement professionnel *14*

2.1.2 Définition détaillée de l'épuisement professionnel et présentation de ses trois dimensions *15*

2.1.3 Définition détaillée de l'épuisement émotionnel *19*

2.2 LES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES DE L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL 20

2.2.1 Les conséquences individuelles de l'épuisement émotionnel *20*

2.2.2 Les conséquences organisationnelles de l'épuisement émotionnel *21*

2.3 LES ANTÉCÉDENTS DE L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL 23

2.3.1 Les antécédents individuels *23*

2.3.2 Les antécédents organisationnels : caractéristiques du travail (général) *25*

2.3.3 Les antécédents organisationnels : caractéristiques du travail de nature interpersonnelles *26*

2.4 LE TRAVAIL ÉMOTIONNEL 29

2.4.1 Origine du travail émotionnel et évolution de sa conceptualisation *29*

2.4.2 Le travail émotionnel : Définitions et processus d'opérationnalisation *32*

2.4.3 Les dimensions du travail émotionnel *37*

2.4.4 Les conséquences du travail émotionnel *45*

2.4.5 Le travail émotionnel au niveau interpersonnel : L'expression des émotions des gestionnaires et les influences sur ses employés *49*
2.4.6 Le travail émotionnel des gestionnaires : impressions des employés et interprétations des intentions de leur supérieur *55*
2.4.7 La perception du travail émotionnel du supérieur : conséquences sur les employés et sur l'organisation *58*

CHAPITRE 3 - LE CADRE CONCEPTUEL **61**

3.1 LES ASSISES THÉORIQUES 61
3.2 LES MODÈLES THÉORIQUES 62
3.3 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 64
3.3.1 Régulation de surface de l'employé et son épuisement émotionnel *64*
3.3.2 La régulation de profondeur de l'employé et son épuisement émotionnel *65*
3.3.3 L'expression naturelle des émotions de l'employé et son épuisement émotionnel *66*
3.3.4 Le rôle médiateur du travail émotionnel des employés dans la relation entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés *67*

CHAPITRE 4 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE **70**

4.1 DEVIS DE RECHERCHE ET JUSTIFICATION DE L'INSTRUMENT DE MESURE 70
4.1.1 Entrevues semi-dirigées exploratoires préliminaires *71*
4.1.2 Le questionnaire de sondage *74*
4.2 PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES ET PROCÉDURES ÉTHIQUES 77
4.3 TERRAIN DE RECHERCHE, PARTICIPANTS ET PRÉPARATION DES DONNÉES 79
4.3.1 Description de l'échantillon *79*
4.4 MESURES ET VARIABLES 81
4.4.1 L'épuisement émotionnel *82*
4.4.2 Le travail émotionnel des employés *83*
4.4.3 La perception du travail émotionnel du supérieur immédiat *85*
4.4.4 Les variables contrôle *87*
4.5 STRATÉGIES D'ANALYSES PRIVILÉGIÉES 88
4.5.1 Analyses factorielles exploratoires *88*
4.5.2 Rotation Oblimin directe *89*
4.5.3 Extraction et matrice de forme *90*
4.5.4 Alpha de Cronbach – cohérence interne *90*
4.5.5 Analyses de corrélations *91*
4.5.6 Régression linéaire multiple *92*

CHAPITRE 5 - RÉSULTATS 95

5.1 Analyses factorielles exploratoires 95

5.1.1 Analyse factorielle exploratoire de l'épuisement émotionnel 96

5.1.2 Analyses factorielles exploratoires du travail émotionnel des employés 97

5.1.3 Analyses factorielles exploratoires de la perception du travail émotionnel des supérieurs selon les employés 99

5.2 Analyses de cohérence interne 102

5.3 Analyses corrélationnelles 103

5.4 Analyses de régressions linéaires hiérarchiques 106

5.4.1 Procédures pour vérifier une hypothèse de médiation 106

5.4.2 Indices pour interpréter les résultats des régressions multiples 108

5.4.3 Résultats des régressions 109

5.5 Analyses post-hoc : Hypothèse de médiation par l'affectivité des employés 118

CHAPITRE 6 - DISCUSSION 120

6.1 Retour sur les résultats liés aux hypothèses de cette recherche 120

6.1.1 La perception de l'authenticité émotionnelle du supérieur et celle des employés en retour – Un facteur de proximité et de réciprocité 121

6.1.2 La transparence émotionnelle du supérieur comme élément déclencheur ou protecteur d'épuisement émotionnel 123

6.1.3 Le travail émotionnel des employés envers leur supérieur – Une source d'épuisement émotionnel ou non ? 125

6.1.4 Pourquoi la perception du travail émotionnel du supérieur expliquerait-elle mieux l'épuisement émotionnel des employés que leur travail émotionnel ? 127

6.2 Retour sur les hypothèses non testées et les résultats complémentaires (post-hoc) 128

6.2.1 Le lien entre la perception de régulation de profondeur du supérieur et l'épuisement, par le biais de la régulation de profondeur des employés 129

6.2.2 L'affectivité négative et l'âge en lien avec l'épuisement émotionnel des employés 130

CHAPITRE 7 - CONCLUSION 133

7.1 Limites et forces de la recherche 134

7.2 Contributions théoriques de la recherche 138

7.3 Implications pratiques de la recherche 140

7.4 Avenues de recherche 141

ANNEXE A – QUESTIONNAIRE 1

Échelle de mesure utilisée pour le travail émotionnel des employés *1*

Échelle de mesure utilisée pour la perception du travail émotionnel du supérieur *2*

Échelle de mesure utilisée pour l'épuisement émotionnel des employés *3*

Échelle de mesure utilisée pour l'affectivité positive et négative *4*

Informations sociodémographiques *5*

BIBLIOGRAPHIE **7**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 4.1 Caractéristiques de l'échantillon de recherche 80
Tableau 4.2 Exemples d'indicateurs de mesure de l'épuisement émotionnel 83
Tableau 4.3 Exemples d'indicateurs de mesure du travail émotionnel des employés et de la perception du travail émotionnel du supérieur 87
Tableau 5.1 Structure factorielle de l'épuisement émotionnel 96
Tableau 5.2 Structure factorielle initiale du travail émotionnel des employés 97
Tableau 5.3 Structure factorielle finale du travail émotionnel des employés 98
Tableau 5.4 Structure factorielle initiale de la perception du travail émotionnel du supérieur 99
Tableau 5.5 Structure factorielle de la perception du travail émotionnel du supérieur, forcée à trois facteurs 100
Tableau 5.6 Structure factorielle finale de la perception du travail émotionnel du supérieur 101
Tableau 5.7 Résultats de l'analyse de cohérence interne 102
Tableau 5.8 Matrice de corrélations 103
Tableau 5.9 Conditions de médiation (hypothèse 4a) s 107
Tableau 5.10 Conditions de médiation (hypothèse 4c) – L'expression naturelle des émotions (supérieur et employés) et l'épuisement émotionnel des employés 107
Tableau 5.11 Résultats des régressions reliant le travail émotionnel des employés et leur épuisement émotionnel (H1 et H3) 114
Tableau 5.12 Résultats relatifs aux conditions de médiation reliant la régulation de surface (supérieur et employés) et l'épuisement émotionnel des employés (Hypothèse 4a) 115
Tableau 5.13 Résultats relatifs aux conditions de médiation reliant l'expression naturelle des émotions (supérieur et employés) et l'épuisement émotionnel des employés (Hypothèse 4c) 115
Tableau 5.14 Récapitulatif des conditions préalables à la confirmation de l'hypothèse de médiation 4a 116
Tableau 5.15 Récapitulatif des conditions préalables à la confirmation de l'hypothèse de médiation 4c 116
Tableau 5.16 Récapitulatif de la vérification des hypothèses de l'étude 117
Tableau 5.17 Résultats relatifs aux conditions de médiation reliant la régulation de surface du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés, via l'affectivité négative 119

Liste des figures

Figure 2.1 Modèle de Gross (1998a) adapté 33
Figure 2.2 Modèle de Gross (1998a) adapté par Grandey (2000) 38
Figure 3.1 Premier modèle conceptuel – Le travail émotionnel des employés en lien avec leur épuisement émotionnel 63
Figure 3.2 Second modèle conceptuel – La médiation du travail émotionnel des employés entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés 63
Figure 5.1 Graphique des valeurs propres du travail émotionnel des employés (structure initiale) 98
Figure 5.2 Graphique des valeurs propres de la perception du travail émotionnel du supérieur (structure initiale) 100
Figure 5.3 Premier modèle conceptuel reliant le travail émotionnel des employés et à leur épuisement émotionnel (hypothèses 1 et 3, tableau 5.11) 113
Figure 5.4 Modèle conceptuel de médiation, reliant le travail émotionnel (supérieur/employés) avec l'épuisement émotionnel des employés (hypothèses 4a et 4c, tableaux 5,12 et 5.13) 114

AVERTISSEMENT

Afin d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture, le genre masculin a été utilisé tout au long de la rédaction de ce document

Chapitre 1 - INTRODUCTION

1.1. Contexte de recherche

Parmi toutes les provinces canadiennes, celle du Québec est la plus touchée par la pénurie de main-d'œuvre qui est présente depuis plusieurs années, notamment dû à son faible taux de natalité et au vieillissement de sa population (Statistiques Canada, 2021; Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 2019). De plus, la crise économique engendrée par la pandémie mondiale de la Covid-19, qui dure depuis près de deux ans, a frappé de plein fouet de nombreuses entreprises québécoises qui ont perdu une grande partie de leurs employés ou qui ont dû fermer pour manque de personnel. En effet, le nombre de postes vacants dans la province est passé de 114 215 en 2019 à 238 050 en 2021 (Statistiques Canada, 2021). La rareté de la main-d'œuvre engendre des conséquences majeures telles que la perturbation de la prestation de services publics essentiels et le ralentissement de la croissance et du développement de l'économie québécoise, ce qui affecte directement les citoyens (Gouvernement du Québec, 2021b).

En outre, la profitabilité des industries manufacturières, représentant 14% du PIB ainsi que 89% des exportations du Québec, se voit particulièrement affectée par la rareté de la main-d'œuvre (Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ), 2021). Selon Véronique Proulx, PDG des MEQ, il y aurait «plus de gens qui quittent le marché du travail que de nouvelles personnes qui y arrivent» (dans Tanguay, 2021). Depuis deux ans, le manque de personnel dont 98,5% des entreprises manufacturières sont victimes a entraîné des pertes de 3 milliards et demi de dollars dans la grande région de Québec (Sondage des MEQ, dans Tanguay, 2021). Selon le sondage effectué récemment par les MEQ auprès de 400 entreprises de cette industrie, il en ressort que le quart de celles-ci ont plus de 20% de leurs postes à combler et près de 10 000 postes vacants se sont ajoutés entre 2019 et 2021 (Tanguay, 2021). Si la situation perdure, certaines usines risquent de délocaliser leur production ailleurs qu'au Québec (36% des manufacturiers du sondage ont exprimé y avoir

pensé), ce qui serait une énorme perte quant à l'économie locale et la consommation de produits fabriqués au Québec (Tanguay, 2021).

Ce type d'industrie, offrant à ses travailleurs un salaire typiquement faible et un environnement de travail pouvant générer de fortes tensions physiques et psychologiques, doivent mettre en place de meilleures conditions pour attirer et conserver leur main d'œuvre (Shelton, 2007; Lu *et al.*, 2020). Au Canada, les coûts organisationnels liés aux problèmes de santé mentale sont d'environ 16 milliards de dollars par année et se traduisent notamment en augmentation du taux d'absentéisme ainsi qu'en baisse de productivité (Gouvernement du Québec, 2021a). Particulièrement lorsque la main d'œuvre se fait rare, la dernière chose que l'on souhaite est que les employés s'absentent, car leur emploi les épuise ou qu'ils quittent l'entreprise dû à un climat de travail anxiogène. La pénurie de main-d'œuvre jumelée avec les absences dues aux congés de maladie pour des besoins psychologiques, engendrent non seulement des conséquences sur la vitalité des organisations, mais aussi sur les employés toujours en postes. En effet, les employés présents doivent compenser pour la charge de travail qui ne peut être effectuée par les employés manquants, ce qui risque de causer des surcharges de travail et une augmentation des risques d'épuisement professionnel (Efe *et al.*, 2018 ; Tanguay, 2021). Ceci constitue un cycle qui empire à chaque itération, où l'épuisement professionnel engendré par le manque de ressources organisationnelles mène à la perte de main d'œuvre, qui contribue au manque de ressources organisationnelles, et ainsi de suite. Il y a alors un besoin criant de solutions compensatoires pour répondre non seulement aux enjeux externes de l'organisation (pénurie) mais aussi aux enjeux internes à l'organisation (santé psychologique).

Subséquemment, les facteurs organisationnels favorables au bien-être psychologique et à un climat de travail attrayant constituent des leviers cruciaux qui permettent non seulement à une entreprise de se démarquer en termes de recrutement face à la concurrence, mais aussi de fidéliser leurs employés (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Poisson, 2014). De plus, un environnement de travail positif et motivant engendrerait plus d'états émotionnels positifs chez les employés, ce qui contribuerait à optimiser leur

engagement, leur développement et leur performance au travail (Harter *et al.*, 2002). Cela se produit notamment par le fait que les employés puissent développer des relations de qualité avec leurs collègues et leur supérieur immédiat, ce qui contribue à donner un sens au travail, optimisant ainsi leur santé psychologique (Morin *et al.*, 2008). En revanche, un environnement de travail où l'on vit des expériences «dé-énergisantes» et qui engendre des émotions propices à l'augmentation des tensions psychologiques, augmenterait l'épuisement émotionnel et l'intention des employés à quitter l'entreprise (Abraham, 1999; Andela *et al.*, 2015; Menon et Priyadarshini, 2018). En outre, si les émotions vécues au travail engendrent des tensions psychologiques chez les employés, cela aurait pour effet de réduire la satisfaction et l'engagement au travail, résultant en de plus fortes intentions de quitter l'entreprise (Abraham, 1999). Cela dit, ces impacts négatifs peuvent être réduits grâce au développement de certaines compétences de gestion (Sikora et Saha, 2009), tel que le développement de l'intelligence émotionnelle des gestionnaires (Ashkanasy *et al.*, 2017), par exemple.

1.2 Problématique de recherche

Or, l'une des conséquences les plus importantes d'un environnement de travail néfaste est l'épuisement émotionnel (Maslach *et al.*, 2001; Grandey et Gabriel, 2015). Celui-ci consiste en un épuisement des ressources émotionnelles dû aux demandes du travail qui en nécessite la dépense excessive, se traduisant par un sentiment d'être vide/anéanti ainsi qu'une extrême fatigue (Laila et Hanif, 2017; Nápoles, 2021). L'épuisement émotionnel est associé à des facteurs nuisibles non seulement pour l'individu, tels que l'anxiété, la dépression, la réduction de l'estime de soi (Maslach et Jackson, 1981), mais aussi pour l'organisation, engendrant une réduction de la performance et de la qualité du travail (Lu *et al.*, 2020) ainsi que la diminution de l'engagement affectif (Laila et Hanif, 2017). De plus, le manque d'énergie causé par l'épuisement émotionnel a pour effet d'augmenter les risques d'erreurs et de blessures au travail (Echchakoui et Baakil, 2019; Efe *et al.*, 2018), ce qui peut engendrer d'importants enjeux au niveau de la santé-sécurité au travail,

notamment pour les travailleurs manuels dans les industries manufacturières. En outre, la littérature démontre que l'épuisement émotionnel augmente l'intention des employés à démissionner de leur entreprise (Cropanzano *et al.*, 2003 ; Lee et Ashforth, 1996 ; Saxton *et al.*, 1991; Schaufeli et Bakker, 2004). Les résultats précédents sont en cohérence avec des études ayant été effectuées auprès d'entreprises d'industries manufacturières, ayant démontré que l'épuisement émotionnel augmente les démissions volontaires des employés (Marshall et Stephenson, 2020) et réduit la productivité et la qualité du travail (Efe *et al.*, 2018).

De multiples vecteurs organisationnels et individuels augmentent les risques d'épuisement émotionnel, tels que la surcharge de travail et la perception d'un haut niveau de pression (Aronsson *et al.*, 2017 ; Daruvala *et al.*, 2019), le manque de sens au travail (Morin *et al.*, 2008) et certains traits de personnalité (Echchakoui et Baakil, 2019 ; Maslach *et al.*, 2001). En outre, puisque l'épuisement émotionnel correspond à l'appauvrissement de ressources de nature affective/émotionnelle (Maslach, 1976 ; Menon et Priyadarshini, 2018 ; Toppinen-Tanner *et al.*, 2002), de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la régulation des émotions au travail comme antécédent à l'épuisement émotionnel (Grandey, 2003 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Liu *et al.*, 2019 ; Martínez-Iñigo *et al.*, 2007). En effet, les émotions qui émergent dans le cadre de son travail doivent être régulées afin qu'elles soient affichées de façon adéquate et appropriée (Hochschild, 1983 ; Mann, 1999 ; Philipp et Schüpbach, 2010). La façon dont une personne régule ses émotions au travail peut mener à des conséquences favorables ou nuisibles à sa santé psychologique (Scott et Barnes, 2011 ; Wang *et al.*, 2019 ; Zapf, 2002).

Ainsi, ces émotions affichées doivent correspondre à des règles formelles ou informelles d'affichage émotionnel, lesquelles dépendent généralement de la culture organisationnelle, des objectifs de performance attendue et des attentes de la société (Hochschild, 1983). En ce sens, différentes stratégies de régulation émotionnelle peuvent être adoptées afin d'atteindre ces attentes. Ces stratégies ont été conceptualisées sous le terme de «travail émotionnel» par Arlie Hochschild en 1983. Selon la définition de cette sociologue, le travail émotionnel correspond à la gestion de ses sentiments internes pour

créer un affichage facial et corporel observable par le public (traduction libre, Hochschild, 1983, p.7). Selon la situation, il est possible qu'une dissonance émotionnelle survienne, c'est-à-dire qu'il y aurait un écart entre l'émotion à afficher et l'émotion ressentie spontanément (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Grandey, 2000). Ainsi, deux stratégies de régulation, faisant partie du concept de travail émotionnel, sont possibles afin de tenter de résoudre cette dissonance. Il y a d'abord, la régulation de profondeur, où la personne tente d'afficher l'émotion qu'elle doit exprimer aux autres en modifiant son état interne, de façon à ressentir véritablement l'émotion qui doit être affichée (Humphrey, Ashforth et Diefendorff, 2015) . La dissonance se voit alors «résolue». Inversement, une personne peut effectuer une régulation en surface, où elle affiche l'émotion désirée en la simulant sans tenter de la ressentir, ou en camouflant/supprimant son émotion interne pour qu'elle ne soit pas publiquement observable (Humphrey, Ashforth et Dienfendorff, 2015). De ce fait, l'émotion affichée selon cette stratégie permet de satisfaire aux demandes externes à court terme, mais ne reflète pas les réels sentiments ressentis, ce qui ne résout pas la dissonance émotionnelle vécue par l'individu. La régulation de surface se traduit en un sentiment d'inauthenticité dû à la dissonance émotionnelle qui en résulte, ce qui est nuisible au bien-être psychologique de l'individu et augmente ses risques d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Grandey, 2003 ; Grandey et Gabriel, 2015). En revanche, la régulation de profondeur permet à la personne de protéger son sentiment d'authenticité personnel et serait donc plus bénéfique pour sa santé psychologique (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Grandey et Gabriel, 2015). Une troisième stratégie de travail émotionnel qui a été proposée par Ashforth et Humphrey (1993), soit l'expression naturelle des émotions, serait encore plus bénéfique que les deux autres dimensions. En effet, cette dernière prend forme lorsque les émotions à afficher correspondent avec celles qui sont spontanément/naturellement ressenties (Cossette, 2014). De ce fait, la personne se sentirait plus authentique et, conséquemment, la dissonance émotionnelle serait absente. De plus en plus de recherches intègrent cette dimension, puisqu'elle permet de comprendre les antécédents et conséquences du travail émotionnel de façon plus

complète et pertinente (voir Cossette et Hess, 2015 ; Diefendorff *et al.*, 2005 ; Grandey *et al.*, 2013 ; Humphrey *et al.*, 2015). D'ailleurs, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux antécédents intra-individuels du travail émotionnel, tels que l'affectivité positive/négative, l'intelligence émotionnelle, l'identification professionnelle, certains traits de personnalité (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Beal *et al.*, 2006 ; Bono et Vey, 2007 ; Brotheridge, 2006 ; Diefendorff *et al.*, 2005 ; Grandey, 2000). D'autres se sont intéressés à certaines caractéristiques du travail pour tenter de comprendre la stratégie de travail émotionnel utilisée par les employés, tels que l'octroi d'autonomie au travail, la variété des tâches, les règles d'affichage émotionnel (Morris et Feldman, 1996a ; Näring *et al.*, 2006 ; Wang *et al.*, 2011).

Or, bien que les émotions ressenties et affichées ainsi que la santé psychologique des employés soient tributaires de certains facteurs individuels et des caractéristiques du travail, elles dépendent grandement de facteurs interpersonnels au travail (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Aung *et al.*, 2019 ; Brotheridge et Lee, 2002 ; Butler *et al.*, 2003 ; Côté, 2005 ; Grandey *et al.*, 2007 ; Jeung *et al.*, 2018 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Morris et Feldman, 1996a ; Thomas, 2005 ; Van Kleef, 2009, 2010). En effet, la conceptualisation du travail émotionnel est basée sur la prémisse que les normes sociales et les attentes implicites des autres déterminent la stratégie de régulation émotionnelle qu'une personne adoptera (Hochschild, 1983). Plus précisément, le travail émotionnel a pour objectif de gérer les impressions de ses interlocuteurs, de façon à atteindre certains objectifs organisationnels, tels que la satisfaction de la clientèle par exemple (Grandey, 2000 ; Hochschild, 1983 ; Morris et Feldman, 1996a) ou à influencer les attitudes et comportements d'autres personnes (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Pugh, 2001). En outre, le travail émotionnel effectué par une personne au travail serait différent selon le niveau hiérarchique qu'elle occupe comparativement à la position de pouvoir qu'occupe son interlocuteur (Deng *et al.*, 2020 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Humphrey *et al.*, 2008 ; Mann, 1999 ; Morris et Feldman, 1996a ; Sloan, 2004). D'ailleurs, d'importantes conséquences psychologiques peuvent résulter de la régulation émotionnelle entre collègues d'une même organisation, particulièrement entre un supérieur hiérarchique et ses employés (Ashkanasy et

Humphrey, 2011 ; Côté, 2005 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Humphrey, 2020). En effet, les gestionnaires d'équipes auraient un rôle de «modèle émotionnel» ainsi que le mandat d'inspirer leurs employés (Luthans et Avolio, 2003). Plus précisément, les stratégies de travail émotionnel utilisées par un supérieur envers ses employés ont des impacts notables sur le climat de travail, la qualité des relations avec ses employés, la performance auto rapportée de ses employés, les réactions affectives et l'engagement organisationnel de ses employés (Fisk et Friesen, 2012 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021). Ces conséquences s'expliqueraient notamment par le fait que l'affichage émotionnel d'un supérieur peut influencer la confiance, l'authenticité, la sincérité et les intentions attribuées à ce dernier par les employés (Asadullah *et al.*, 2019 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Humphrey *et al.*, 2015). Cela expliquerait aussi le fait que les émotions affichées par les personnes en position de pouvoir dans une entreprise influencent les émotions et attitudes des personnes qui relèvent d'elles (Glasø et Einarsen, 2008 ; Humphrey, 2021 ; Mann, 1999 ; Wang *et al.*, 2011). En outre, une personne en position d'infériorité hiérarchique au travail aurait tendance à camoufler de façon volontaire ses sentiments internes (ce qui correspond à la régulation de surface) lors de situations où cela pourrait tourner à son désavantage (Glasø et Einarsen, 2006, 2008). De ce fait, puisque le supérieur aurait un rôle de «modèle émotionnel» (Luthans et Avolio, 2003), que son affichage émotionnel influence la confiance que les employés lui accordent (Grandey et Gabriel, 2015) et considérant la différence de pouvoir entre les employés et leur supérieur, la présente recherche postule que le degré d'authenticité du travail émotionnel d'un supérieur influence le degré d'authenticité du travail émotionnel que les employés seraient prêts à lui dévoiler en retour. Ainsi, le travail émotionnel du supérieur pourrait être considéré comme un antécédent au travail émotionnel des employés. Plus précisément, tel que postulé par Humphrey et al. (2008), bien qu'une personne croie adopter une stratégie de travail émotionnel authentique, il est possible qu'elle ne soit par perçue ainsi par les observateurs. De ce fait, plusieurs études ont tenté de comprendre les impacts du travail émotionnel du supérieur sur ses employés (Asadullah *et al.*, 2019 ; Gross et John, 2003 ; Humphrey *et al.*, 2008, 2015 ; Kipfelsberger et Kark, 2018 ; Lin *et al.*, 2016),

mais encore peu l'ont mesuré selon la perspective de leurs employés (Fisk et Friesen, 2012 ; Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Moon *et al.*, 2019). Afin de contribuer à la littérature de façon innovante, le travail émotionnel du supérieur, tel que perçu par les employés, sera considéré comme un antécédent au travail émotionnel des employés.

En somme, les paragraphes précédents indiquent d'abord que le travail émotionnel des employés et leur épuisement émotionnel seraient liés. Ensuite, considérant les impacts importants de la stratégie de travail émotionnel utilisée par les employés sur leur santé psychologique, il importe d'en comprendre ses antécédents. Tel que la littérature le démontre ci-haut, la perception d'un travail émotionnel authentique de la part de son supérieur immédiat semble avoir des impacts affectifs et psychologiques sur les employés. Plus précisément, la présente recherche postule que le travail émotionnel du supérieur immédiat, tel que perçu par les employés, influencerait le travail émotionnel des employés. Jusqu'à maintenant, aucune étude ne semble avoir vérifié les liens directs et indirects entre la perception du travail émotionnel du supérieur (par leurs employés), le travail émotionnel des employés et leur épuisement émotionnel. Pourtant, la littérature semble bel et bien indiquer que ces concepts pourraient être liés entre eux. Il semble alors important de combler cette lacune dans la littérature en proposant la question de recherche qui suit.

1.3 Question de recherche

L'objectif de cette recherche est d'analyser la relation entre la perception du travail émotionnel du supérieur, le travail émotionnel des employés et leur épuisement émotionnel. Plus précisément, l'étude vise à examiner les liens entre ces trois concepts, ainsi qu'à vérifier si la perception de travail émotionnel du supérieur influence l'épuisement émotionnel des employés, par l'intermédiaire du travail émotionnel des employés (effet indirect). La question suivante a alors été élaborée en fonction de cet objectif :

Le travail émotionnel des employés joue-t-il un rôle médiateur entre la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat et l'épuisement émotionnel des employés ?

1.4 Contributions potentielles du mémoire

D'abord, d'un point de vue théorique, cette étude permettra de contribuer à la littérature quant aux conséquences et aux antécédents interpersonnels du travail émotionnel hors du contexte de service à la clientèle et au-delà de la relation client-employé, telles que le suggèrent plusieurs études (Diefendorff et Greguras, 2009 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Glomb et Tews, 2004 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Liu *et al.*, 2019 ; Wang *et al.*, 2011). Plus spécifiquement, la revue de littérature plus récente de Grandey et Melloy (2017), démontre un manque de compréhension et d'études quant aux pratiques de gestion comme antécédents interpersonnels au travail émotionnel des employés. Des lacunes ont également été ciblées quant à la compréhension du travail émotionnel effectué par des personnes occupant des positions de pouvoir telles qu'un supérieur immédiat (Bono *et al.*, 2007 ; Wang *et al.*, 2011). L'adoption d'une perspective interactionniste intra-organisation dans la présente étude, particulièrement entre supérieur et employés, viendra alimenter la littérature en ce sens. Enfin, il sera possible d'examiner en quoi la relation entre la régulation émotionnelle du supérieur et des employés exerce une influence sur la santé psychologique des employés, considérant leur rôle de «modèle émotionnel» pour ceux-ci. Plusieurs études ont démontré l'influence de la perception du travail émotionnel du supérieur sur les impressions des employés ainsi que leurs comportements et attitudes, ce qui engendre des conséquences pouvant être considéré comme des ressources psychologiques pour les employés, telles que la qualité de la relation avec leur supérieur, l'engagement affectif envers l'organisation, la performance au travail (Gardner *et al.*, 2009 ; Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Moon *et al.*, 2019). Toutefois, aucune n'a tenté d'explorer comment le travail émotionnel du supérieur peut affecter le bien-être au travail des employés, qui dépend aussi grandement de leurs compétences à réguler leurs émotions.

D'un point de vue pratique, les liens qui seront trouvés dans cette étude permettront aux organisations de mieux orienter leurs interventions auprès des gestionnaires, de façon à prévenir l'épuisement émotionnel des employés. Plus précisément, considérant l'influence remarquable des émotions du supérieur sur les émotions des employés, le fait qu'un

gestionnaire soit en mesure de réguler ses émotions de façon optimale semble être un déterminant critique pour la santé mentale non seulement du gestionnaire lui-même, mais aussi pour les autres membres de l'organisation (Barsade, 2002 ; Bono *et al.*, 2007 ; Côté, 2005 ; Côté *et al.*, 2005 ; Grandey *et al.*, 2013 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Humphrey *et al.*, 2008 ; Kashani, 2019 ; Liu et Liu, 2018). De ce fait, les résultats de cette étude permettront de contribuer à la littérature justifiant l'importance d'élaborer des interventions quant au développement de compétences de régulation émotionnelle, non seulement chez les gestionnaires, mais aussi chez les employés. En effet, le degré selon lequel les gestionnaires et employés réussissent à afficher authentiquement leurs émotions leur permet de réduire les sentiments anxiogènes et les tensions qui résultent de l'affichage inauthentique des émotions (dissonance cognitive, qualité de leurs relations interpersonnelles, etc.), ce qui contribuera à leur bien-être en réduisant leur épuisement émotionnel (Brotheridge et Lee, 2003 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Hochschild, 1983 ; Jeung *et al.*, 2018). La prévention de l'épuisement émotionnel des employés évitera aux entreprises de subir les conséquences nocives d'un faible niveau de bien-être psychologique, notamment en réduisant leur taux de roulement et les problèmes potentiels liés à la santé-sécurité de leurs employés (Efe *et al.*, 2018 ; Marshall et Stephenson, 2020 ; Wright et Cropanzano, 1998). De plus, contrairement à une perspective intra-individuelle, le fait d'adopter une perspective intra-organisationnelle et interpersonnelle pour expliquer le travail émotionnel des employés évite de faire en sorte que les organisations se déresponsabilisent quant aux demandes émotionnelles absorbées par leurs membres.

Ainsi, l'objectif concret de ce mémoire est de comprendre comment les stratégies de régulation émotionnelle des gestionnaires perçues par leurs employés influencent l'épuisement émotionnel de ces derniers. Au terme de ce mémoire, des solutions en lien avec les résultats trouvés seront proposées et permettront de contribuer à cet objectif et, conséquemment, aider les entreprises à conserver leur main-d'œuvre sur le plancher en évitant que leurs employés quittent de façon temporaire ou permanente pour des raisons liées à leur santé psychologique.

1.5 Structure du mémoire

Ce mémoire est divisé en sept chapitres, le premier étant le chapitre actuel qui introduit le contexte et les enjeux actuels justifiant la pertinence de cette étude. Le second chapitre présentera la recension des écrits scientifiques sur les concepts de cette étude, où ces derniers seront définis et dont l'état actuel des connaissances sera exposé. Le troisième chapitre consiste en la présentation du cadre conceptuel, arborant les fondements théoriques justifiant les hypothèses du modèle conceptuel de cette étude. Ensuite, la méthodologie qui permettra de tester les hypothèses préalablement proposées sera exposée dans le quatrième chapitre. Celui-ci décrira le devis de recherche sur lequel s'est basée la collecte de données ainsi que la construction du questionnaire et sa traduction en trois autres langues que le français. De plus, les procédures de collecte de données, les échelles de mesure des variables à l'étude et les stratégies d'analyse privilégiées seront aussi décrites dans ce même chapitre. Par la suite, le chapitre cinq décrit les résultats qui ont été obtenus des différentes analyses effectuées, qui seront finalement discutés et interprétés dans le sixième chapitre, soit celui de la discussion. Enfin, le septième et dernier chapitre offre une conclusion exposant les faits saillants de l'étude, ses limites, ses contributions théoriques, se terminant par quelques propositions d'implications pratiques et de nouvelles avenues de recherche.

Chapitre 2 – LA RECENSION DES ÉCRITS

Le chapitre précédent avait pour objectif de mettre la table quant aux enjeux justifiant la raison d'être de ce mémoire. Deux concepts principaux se sont révélés comme étant des facteurs déterminants en lien avec la problématique ciblée, soit l'épuisement émotionnel et le travail émotionnel. En effet, les émotions au travail constituent l'essence de ces deux concepts. Il sera possible de voir, à travers ce chapitre, comment ces concepts s'actualisent à travers l'évolution des perspectives qui ont été utilisées pour les comprendre. Pour ce faire, une recension des connaissances scientifiques est indispensable et permettra de documenter les liens entre ces notions, afin d'éventuellement proposer un modèle conceptuel au chapitre suivant.

D'abord, le premier concept d'intérêt, soit l'épuisement émotionnel, constitue la dimension principale d'un concept plus général qui se nomme l'épuisement professionnel (communément appelé le *burnout*). Ainsi, la première recension débutera par un historique décrivant l'origine et les définitions de l'épuisement professionnel. Par la suite, des définitions détaillées des trois composantes de l'épuisement professionnel seront proposées. Enfin, l'on se concentrera sur l'épuisement émotionnel en y exposant ses conséquences principales suivies de ses antécédents.

La deuxième section de ce chapitre portera sur le concept de travail émotionnel. Cette section sera plus dense puisque l'on s'intéresse au travail émotionnel en soit, mais aussi à la façon dont il est perçu lorsqu'une autre personne le performe. Ainsi, ce concept sera abordé selon ces deux perspectives différentes qui font partie des modèles conceptuels qui seront présentés au chapitre suivant. En premier lieu, l'origine du travail émotionnel sera présentée, suivie de l'évolution de ses définitions, pour finalement élaborer sur les trois dimensions qui le composent. Les conséquences du travail émotionnel seront ensuite exposées, suivies de ses antécédents interpersonnels qui serviront à introduire la notion de perception du travail émotionnel. Dans cette portion, la façon dont les émotions d'un supérieur influencent les émotions des employés sera expliquée. Par la suite, les différentes conséquences du travail émotionnel des gestionnaires sur leurs employés

seront présentées. Pour terminer, l'état des connaissances quant aux conséquences du travail émotionnel des supérieurs, tel que perçu par les employés, sera présenté.

2.1 L'épuisement professionnel

Le concept d'épuisement professionnel (ou le *burnout*) semble avoir été popularisé dans les années 70 et appliqué au milieu du travail pour la première fois par Herbert J. Freudenberger (1975). Ainsi, Freudenberger (1975), un psychiatre qui travaillait dans une agence de soins de santé alternatifs, s'intéresse au processus par lequel les travailleurs épuisent leurs ressources émotionnelles, menant à une perte de motivation et d'engagement au travail. En parallèle, Christina Maslach (1976), une psychologue sociale, s'intéresse au stress émotionnel vécu par les personnes dont le travail nécessite beaucoup d'interactions humaines (*human services workers*). Elle découvre que les stratégies adaptatives face aux facteurs de stress de leur emploi ont des implications importantes sur l'identité professionnelle et sur les comportements au travail. Dans son article *«Job-burnout : How people cope»,* Maslach (1978) explique le *burnout* chez les professionnels aidants comme étant la conséquence à long terme du stress engendré par l'exposition continuelle et directe à des contacts interpersonnels au travail. Elle postule que ces professionnels doivent constamment gérer les problèmes des autres et que les échanges entre ces travailleurs et leurs clients sont souvent chargés d'émotions (Maslach, 1978). En effet, Maslach et Jackson (1981) ont démontré que l'épuisement professionnel est aussi lié à des conséquences physiques néfastes, telles que le stress, l'épuisement physique, l'insomnie et l'augmentation de la consommation d'alcool et de drogues. Plus précisément, le concept de stress semble être un élément central à l'épuisement professionnel. De ce fait, un peu plus de détails quant à ce facteur est présenté dans les paragraphes qui suivent.

2.1.1 Le stress psychologique pour expliquer le concept d'épuisement professionnel

Le stress a été conceptualisé pour la première fois par Cannon (1932) comme étant une réponse, chez l'humain, aux facteurs externes de son environnement (dans Hobfoll, 1989). Le phénomène du «stress as response» fut repris par Selye (1950) afin d'en expliquer le processus adaptatif du système physiologique, permettant au corps humain de se défendre des adversités environnementales (dans Hobfoll, 1989). Selye (1950) serait alors le premier à mentionner l'épuisement comme une réaction au stress, en l'expliquant comme étant la finalité d'une séquence de réponses physiologiques à des facteurs de stress externes (Hobfoll, 1989). Hobfoll (1989) considère que la littérature présente le stress comme étant un construit trop vague et ambiguë, qui est utilisé pour expliquer trop de choses sans être empiriquement mesurable. Il crée alors un «modèle de stress», nommé «modèle de la conservation des ressources», qui sera ultérieurement cité dans plus de 13 000 articles et apportant un cadre théorique solide qui a été utilisé par de nombreux chercheurs afin de mesurer empiriquement le phénomène du stress (voir Brotheridge et Lee, 2002 ; Hu et Yeo, 2020). Le postulat de base de ce modèle est que «people strive to retain, protect, and build resources and that what is threatening to them is the potential or actual loss of these valued resources» (Hobfoll, 1989). La mention «to them» de cette citation est particulièrement importante, car elle réfère en partie à l'aspect subjectif dans le processus de perception des facteurs de stress de l'environnement, tout en soutenant que le fait d'aspirer à «retenir», «protéger» et «construire» ses ressources est un phénomène tout à fait objectif chez l'humain. Ainsi, la définition officielle du stress selon Hobfoll (1989) est la suivante :

« Psychological stress is defined as a reaction to the environment in which there is (a) the threat of a net loss of resources, (b) the net loss of resources, or (c) a lack of resource gain following the investment of resources. Both perceived and actual loss or lack of gain are envisaged as sufficient for producing stress. » p.516

Selon cette définition, il est alors légitime de constater que lorsqu'une personne est exposée au stress de façon prolongée, ses multiples «réactions» face à son environnement risquent de réduire ses ressources psychologiques et d'engendrer l'épuisement. Plus

précisément, l'épuisement professionnel s'intéresse principalement aux facteurs de stress émotionnels et interpersonnels, qui sont des composantes clés de la présente recherche.

2.1.2 Définition détaillée de l'épuisement professionnel et présentation de ses trois dimensions

Maintenant que la notion de stress psychologique est bien comprise, il est possible de la transposer en contexte de travail pour comprendre l'épuisement professionnel. D'abord, l'on peut constater que dans sa conceptualisation du burnout vécu par les travailleurs, Freudenberger (1975) ne faisait pas nécessairement référence à la notion de stress, mais plutôt à l'incapacité d'une personne gérer les difficultés auxquelles elle fait face au travail. Pour ce psychiatre l'épuisement professionnel se définit comme étant un état d'épuisement de ses ressources physiques et mentales lié à l'échec de la gestion des adversités engendrées par le travail ou qui se produit lorsqu'une personne n'est pas en mesure de se détacher psychologiquement des pressions qu'elle vit dans le cadre de son emploi (Freudenberger, 1975). Selon sa perspective, l'épuisement professionnel référait à un «état» ou un «aboutissement», plutôt qu'à un processus dynamique ou graduel. Par la suite, la définition de l'épuisement professionnel évolue de façon à y intégrer la notion de stress psychologique ainsi que trois dimensions développées par Maslach et d'autres collaborateurs. Ainsi, l'épuisement professionnel est défini comme étant un syndrome d'épuisement émotionnel et de cynisme qui se produit en réponse à l'exposition prolongée à des facteurs de stress émotionnels et interpersonnels chroniques au travail, et qui aboutit en un sentiment d'inefficacité personnelle (Maslach, 1998 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Maslach et Jackson, 1981). Cette conceptualisation peut être comprise comme étant plutôt dynamique ou évolutive, puisqu'elle consiste en un «processus» selon lequel une personne est exposée de façon prolongée à des facteurs qui réduisent peu à peu ses ressources émotionnelles.

Trois dimensions de l'épuisement professionnel font partie du concept, soit l'épuisement émotionnel, le cynisme/détachement et le sentiment d'inefficacité ou d'échec; elles sont souvent incluses dans les définitions citées par les auteurs subséquents (Bianchi *et al.*,

2015 ; Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Løvgren, 2016 ; Nápoles, 2021 ; Ning *et al.*, 2018). Certains auteurs ont tenté d'offrir d'autres définitions du concept, tel que Hamann (1990), selon lequel l'épuisement professionnel est une expérience psychologique individuelle négative qui implique des sentiments, des attitudes, des motivations, des attentes; qui engendre du stress, de l'inconfort, un dysfonctionnement et d'autres conséquences négatives; qui se produit lorsque le stress est devenu hors de contrôle. Thomas (2005) résume l'épuisement professionnel comme étant un état d'épuisement physique, émotionnel et mental que l'on retrouve chez les employés qui font face à des situations exigeantes émotionnellement dans le cadre d'un emploi dont la nature implique des interactions avec d'autres personnes.

Comme Nápoles (2021) le mentionne dans sa revue de littérature, il est possible de constater qu'il ne semble toujours pas y avoir de consensus officiel quant à la définition de l'épuisement professionnel. Néanmoins, il est possible de constater que la majorité des études actuelles citent généralement un ou plusieurs des articles écrits par Maslach pour définir le concept. Notamment, la revue de littérature de Jeung et al. (2018), propose une définition se référant aux écrits de Maslach et al. (2001) et Maslach et Jackson (1981), où l'épuisement professionnel serait une réaction émotionnelle négative en lien avec son travail, laquelle est le résultat d'une exposition prolongée à un environnement de travail stressant. Finalement, selon Nápoles (2021) il serait communément reconnu que l'épuisement professionnel comporte les trois dimensions citées ci-haut et que des facteurs personnels (internes ou intrapersonnels) et organisationnels (externes ou interpersonnels) contribuent à cet épuisement (Nápoles, 2021).

Il est possible que ce consensus soit dû à la façon de mesurer l'épuisement professionnel. L'instrument le plus utilisé dans la littérature jusqu'à maintenant pour mesurer l'épuisement professionnel, nommé le MBI (Maslach Burnout Inventory), a été développé par Maslach et Jackson en 1981. La conceptualisation originale de l'épuisement professionnel était principalement destinée à des personnes occupant des emplois de «service», ou communément appelés «people work», mais cette conceptualisation s'est ensuite élargie avec le temps et les usages du MBI. C'est pourquoi, ultérieurement,

Maslach, Jackson et Leiter (1997) proposent une troisième édition de l'instrument, dont les trois dimensions sont demeurées les mêmes, mais dont les mesures réfèrent plutôt au travail en général. Ainsi, les composantes centrales de l'épuisement professionnel demeurent l'épuisement émotionnel, le cynisme (ou la dépersonnalisation) et le sentiment d'inefficacité professionnelle (ou la diminution de l'accomplissement personnel) (Maslach *et al.*, 2001). L'épuisement professionnel est compris comme étant un processus graduel, où les trois dimensions se succèdent l'une après l'autre (Maslach, 1998 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996 ; Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Ainsi, ces dimensions sont expliquées comme étant des étapes succinctes, où l'épuisement émotionnel mène au cynisme et la combinaison des deux engendre le sentiment d'inefficacité professionnelle.

Pour comprendre ce processus, Leiter et Maslach (1988) proposent un modèle selon lequel l'épuisement émotionnel se manifesterait en premier, en réponse à un environnement de travail émotionnellement exigeant. Cela susciterait l'émergence de la deuxième dimension, soit le cynisme (ou la dépersonnalisation), qui a pour objectif de rendre les facteurs de stress plus faciles à gérer en les considérant comme des objets impersonnels (Maslach *et al.*, 2001). Ainsi, l'épuisement émotionnel évoquerait des attitudes négatives (cynisme) envers les sources de stress faisant partie de son travail, en créant une distance émotionnelle (dépersonnalisation) avec ceux-ci (Leiter et Maslach, 1988 ; Maslach *et al.*, 2001). De ce fait, si l'épuisement des ressources émotionnelles et les attitudes négatives dans le cadre de son travail deviennent trop importants, cela engendre une diminution du sentiment de compétence et de succès chez la personne, réduisant son sentiment d'efficacité professionnel (Leiter et Maslach, 1988 ; Maslach *et al.*, 2001). En cohérence avec les définitions d'autres auteurs, ces trois dimensions s'actualiseraient lorsqu'une personne n'a plus assez de ressources émotionnelles à investir dû à l'exposition prolongée à des facteurs de stress au travail (Épuisement émotionnel), elle aurait alors tendance à devenir insensible ou excessivement détachée quant à divers aspects de son emploi (Dépersonnalisation/Cynisme) et cette attitude pessimiste se traduirait en une perte de l'idéalisation que l'on a de son travail et de ses accomplissements professionnels

(Réduction sentiment d'accomplissement) (Bakker *et al.*, 2001 ; Bianchi *et al.*, 2015 ; Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Maslach, 1998 ; Nápoles, 2021).

La dimension principale, celle de l'épuisement émotionnel, serait la plus largement rapportée et la plus minutieusement analysée dans la littérature selon Maslach et al. (2001). L'épuisement émotionnel est généralement compris comme étant la dimension principale de l'épuisement professionnel (Andjelkovic *et al.*, 2017 ; Bekker *et al.*, 2005 ; Løvgren, 2016 ; Maslach *et al.*, 1997). En effet, Bakker et al. (2001) affirment que parmi les trois dimensions de l'épuisement professionnel, l'épuisement émotionnel démontre des relations plus robustes et consistantes avec les facteurs de stress du travail. De plus, l'épuisement des ressources émotionnelles est l'élément déclencheur du syndrome d'épuisement professionnel et reste effectif tout au long des autres étapes de la séquence décrite ci-haut (Løvgren, 2016). En somme, Maslach et al. (2001) expliquent que l'épuisement émotionnel constitue la dimension centrale et la manifestation la plus évidente de l'épuisement professionnel, car lorsque les personnes se décrivent ou décrivent les autres comme étant épuisées professionnellement, elles réfèrent généralement à l'expérience d'épuisement lié à des demandes émotionnelles.

Puisque l'épuisement émotionnel est la composante «émotionnelle» de l'épuisement professionnel et que l'autre concept à l'étude, soit le travail émotionnel, implique des caractéristiques émotionnelles, cette dimension est celle qui semble être la plus cohérente avec le modèle conceptuel. De plus, puisque cette dimension semble être la première qui se manifeste dans le processus d'épuisement professionnel, tel que l'expliquent Gaines et Jermier (1983), l'épuisement émotionnel constitue ainsi un point critique pour l'élaboration d'interventions qui visent à réduire les risques d'épuisement professionnel en général. Pour ces raisons et celles mentionnées ci-haut, il a été décidé que seule cette dimension fera partie de la présente recherche. De ce fait, la section suivante présente différentes définitions du concept d'épuisement émotionnel, afin d'en retirer la définition la plus représentative possible de l'état des connaissances actuelles.

2.1.3 Définition détaillée de l'épuisement émotionnel

Tel qu'il a été expliqué précédemment, l'épuisement émotionnel est la composante principale de l'épuisement professionnel. Cela fait en sorte que leurs définitions sont intimement reliées. De ce fait, afin d'éviter la redondance, cette section sera moins volumineuse que la section de la définition de l'épuisement professionnel.

En premier lieu, le terme «épuisement» implique que certaines ressources étaient préalablement disponibles à être consommées par l'individu. Ce réservoir serait alors vidé des éléments qui le composaient. Ensuite, le terme «émotionnel» implique que ces ressources sont de l'ordre des émotions, c'est-à-dire qu'elles correspondent à des expériences psychophysiologiques à court terme qui représentent un mode d'adaptation face aux demandes de son environnement (Levenson, 1994 dans Keltner et Gross, 1999). Autrement dit, les employés qui sont vidés de leurs ressources émotionnelles se sentiraient fatigués, usés, irritables et ne seraient plus en mesure de s'investir à un niveau psychologique (Gaines et Jermier, 1983). L'épuisement émotionnel peut aussi être décrit comme étant un sentiment d'être surmené sur le plan émotionnel et épuisé par le caractère stressant de son travail, résultant en la détérioration de ses ressources émotionnelles et physiques (Andjelkovic *et al.*, 2017 ; Leiter et Maslach, 1988 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Maslach et Jackson, 1981). Il est possible de constater, à travers les écrits, que le cœur de la définition de l'épuisement émotionnel est assez similaire dans le temps puisqu'elles s'inspirent majoritairement des définitions de Maslach et ses collaborateurs, mais que certaines petites variations y sont parfois ajoutées. Par exemple, Demerouti et al. (2001) proposent que ce soit plutôt les «demandes» émotionnelles qui épuisent l'individu plutôt que le manque de ressources émotionnelles. Selon eux, l'épuisement émotionnel réfère au sentiment d'être surmené et épuisé par les demandes émotionnelles du travail (Demerouti *et al.*, 2001). En outre, plusieurs chercheurs mettent l'accent sur la faiblesse qu'engendre l'épuisement émotionnel chez les personnes, en le définissant comme une sensation de fatigue extrême, un manque d'énergie et une humeur faible due au fait d'avoir étiré trop longtemps ses ressources émotionnelles et physiques (Bianchi *et al.*, 2015 ; Echchakoui et Baakil, 2019 ; Løvgren, 2016). En d'autres mots, l'individu se voit

complètement anéanti de son potentiel et de ses capacités émotionnelles et physiques pour être en mesure de faire face aux demandes du travail (Laila et Hanif, 2017).

Pour résumer, l'épuisement émotionnel semble se manifester lorsque l'individu a investi une grande quantité de ressources émotionnelles pour répondre aux demandes de stress du travail et engendre des conséquences psychologiques et physiques. D'ailleurs, ce phénomène engendre non seulement des impacts individuels pour la personne épuisée, mais aussi d'importants enjeux organisationnels. Ainsi, les différentes conséquences de l'épuisement émotionnel recensé dans la littérature sont présentées dans la prochaine section.

2.2 Les conséquences individuelles et organisationnelles de l'épuisement émotionnel

Maintenant que l'épuisement professionnel et sa dimension de l'épuisement émotionnel sont bien définis, les conséquences de cette dimension peuvent être exposées. Les conséquences individuelles seront d'abord présentées pour ensuite explorer les conséquences organisationnelles de l'épuisement émotionnel.

2.2.1 Les conséquences individuelles de l'épuisement émotionnel

En premier lieu, les conséquences de l'épuisement émotionnel sur l'individu sont nombreuses. En effet, considérant que l'exposition au stress prolongé au travail est reliée au développement de l'épuisement émotionnel (Gaines et Jermier, 1983 ; Khamisa *et al.*, 2015 ; Maslach *et al.*, 2001), plusieurs d'études ont exploré les impacts de ce syndrome sur la santé mentale et physique des personnes atteintes (Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Khamisa *et al.*, 2015 ; Schaufeli et Bakker, 2004). L'épuisement émotionnel serait notamment associé avec la dépression et l'anxiété (Ahola *et al.*, 2005 ; Bianchi *et al.*, 2015 ; Daruvala *et al.*, 2019 ; Khamisa *et al.*, 2015 ; Koutsimani *et al.*, 2019). En outre, les personnes en situation d'épuisement émotionnel seraient aussi aux prises avec des problèmes de consommation d'alcool et de drogues (Ahola, 2007), font de l'insomnie et/ou sont fatiguées et manquent d'énergie (Khamisa *et al.*, 2015 ; Nápoles, 2021). L'épuisement

émotionnel serait aussi lié à de plus hauts risques de tentative de suicide (Edwards et Wilkerson, 2020). De plus, l'épuisement émotionnel constitue une disposition affective augmentant les risques de maladies cardiovasculaires (Ahola, 2007). En outre, les résultats de l'étude longitudinale sur 10 ans de Ahola et al. (2010), auprès de 15 000 travailleurs forestiers en Finlande, démontrent que l'épuisement émotionnel, puisqu'il coexiste avec plusieurs conséquences physiques, augmenterait de 26% les risques de mortalité des travailleurs de moins de 45 ans entre le premier temps de mesure et le dernier. Enfin, certains chercheurs ont découvert que le manque d'énergie mentale et physique lié à l'épuisement émotionnel pouvait engendrer des erreurs et blessures graves chez les travailleurs manuels (Echchakoui et Baakil, 2019). Ce type de conséquence a aussi été rapporté dans le domaine des services sociaux, où des erreurs de service dû à un moral bas ainsi qu'à la fatigue et le manque d'énergie engendrés par l'épuisement émotionnel des employés ont été recensées (Echchakoui et Baakil, 2019).

En somme, de graves conséquences d'ordre psychologique, comportemental et physique liées à l'épuisement émotionnel ont été recensées. Ces conséquences diminuent la qualité de vie de l'individu atteint du syndrome d'épuisement émotionnel. Lorsqu'une personne est en faible posture psychologique et physique dans sa vie en général, cela a d'importants impacts sur la capacité de l'individu à s'investir mentalement et physiquement pour remplir les exigences de son travail, qui constitue la source principale de l'épuisement de ses ressources. De ce fait, plusieurs conséquences organisationnelles de l'épuisement émotionnel ont été recensées et sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

2.2.2 Les conséquences organisationnelles de l'épuisement émotionnel

Les conséquences individuelles de l'épuisement émotionnel ont de nombreux impacts organisationnels. D'abord, l'épuisement émotionnel engendrerait une diminution de la performance au travail (Cropanzano *et al.*, 2003 ; Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Giorgi *et al.*, 2017 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Nápoles, 2021 ; Wright et Cropanzano, 1998) qui pourrait notamment s'expliquer par une réduction du temps et de l'énergie que les employés investissent dans leur travail, car ils sont à court de ressources psychologiques (Nápoles,

2021). Cette description est en cohérence avec le phénomène de présentéisme, qui correspond au fait de se présenter au travail même si l'on n'est pas apte mentalement et/ou physiquement à être productif et efficace (Demerouti *et al.*, 2009). En effet, selon l'étude longitudinale de Demerouti et al. (2009), l'épuisement émotionnel et le présentéisme seraient reliés positivement et de façon réciproque, c'est-à-dire que l'épuisement émotionnel au premier temps de mesure augmentait le présentéisme au deuxième temps de mesure, ce qui augmentait par la suite l'épuisement émotionnel au dernier temps de mesure de l'étude. En outre, l'épuisement émotionnel augmenterait aussi le taux d'absentéisme à court et à long terme, principalement pour des causes de santé mentale (Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Saxton *et al.*, 1991).

Plusieurs études s'intéressant à la rétention/fidélisation des employés ont investigué les impacts de l'épuisement émotionnel sur l'intention de quitter et la démission réelle. Des liens positifs et significatifs ont été trouvés entre l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter (Cropanzano *et al.*, 2003 ; Lee et Ashforth, 1996 ; Moneta, 2011 ; Saxton *et al.*, 1991 ; Schaufeli et Bakker, 2004). En outre, Wright et Cropanzano (1998) ont été en mesure de démontrer que l'épuisement émotionnel était lié significativement et positivement avec la démission volontaire des employés. Des résultats cohérents ont aussi été trouvés dans un contexte d'industries manufacturières, où l'épuisement émotionnel augmente l'intention de quitter ainsi que les départs volontaires (Marshall et Stephenson, 2020). Dans ce même type d'industrie, l'épuisement émotionnel a été démontré comme étant significativement relié avec la réduction de la productivité, de la qualité du travail ainsi que l'augmentation du nombre de blessures au travail (Efe *et al.*, 2018). En ajout à ces éléments, l'engagement organisationnel des employés se voit aussi affecté et réduit par l'épuisement émotionnel (Babakus *et al.*, 1999 ; Cropanzano *et al.*, 2003 ; Lee et Ashforth, 1996 ; Menon et Priyadarshini, 2018 ; Schaufeli et Bakker, 2004). Plus précisément, l'engagement affectif, qui correspond au sentiment d'attachement de l'employé envers son organisation (Meyer et Maltin, 2010), serait réduit lorsqu'une personne est épuisée émotionnellement par son travail (Laila et Hanif, 2017). Finalement,

les employés atteints d'épuisement émotionnel seraient moins satisfaits quant à leur emploi (Babakus *et al.*, 1999 ; Schmidt, 2007).

En définitive, un environnement de travail qui favorise l'épuisement émotionnel de ses employés engendrera d'importants enjeux pour l'organisation, telle qu'une réduction de la performance et donc de la profitabilité de l'entreprise. En outre, les taux de présentéisme et d'absentéisme plus élevés, la réduction de l'engagement organisationnel, de même que l'augmentation de l'intention de quitter et des démissions volontaires dues à l'épuisement émotionnel des employés n'aident probablement pas l'organisation à être plus efficace. Considérant l'ampleur des conséquences de l'épuisement émotionnel, qui influence les comportements, attitudes et dispositions des employés, il importe d'explorer les facteurs qui contribuent à réduire ou à augmenter les risques d'épuisement émotionnel des employés dans une entreprise.

2.3 Les antécédents de l'épuisement émotionnel

Dans les précédentes sections, les impacts d'avoir vidé son réservoir de ressources émotionnelles et psychologiques ont été présentés. De nombreux scientifiques ont tenté de comprendre ce qui peut causer la perte de ces ressources chez les employés. Les antécédents intra-individuels seront d'abord présentés, suivis des antécédents organisationnels liés aux caractéristiques du travail, et des antécédents relationnels/interpersonnels.

2.3.1 Les antécédents individuels

Certains chercheurs ont tenté de comprendre les différences individuelles (facteurs intrapersonnels) qui influencent les risques d'épuisement émotionnel et ceux-ci seront présentés dans les prochaines lignes. En effet, différentes personnes étant exposées à des conditions et à des contextes de travail identiques n'auraient pas exactement les mêmes risques de développer un syndrome d'épuisement émotionnel (Maslach, 1982 dans Nápoles, 2021). D'abord, Maslach (1982) avait suggéré que certaines caractéristiques

personnelles telles que les valeurs, les besoins, les motivations, l'estime de soi, le contrôle et l'expression de ses émotions seraient des qualités internes déterminantes pour expliquer la façon dont une personne gère les sources externes de stress émotionnel (dans Nápoles, 2021).

En outre, plusieurs études ont aussi tenté de relier certains traits de personnalité avec l'épuisement émotionnel. Une étude faite auprès de travailleurs dans l'industrie des huiles en Chine a démontré que le trait de personnalité d'«instabilité émotionnelle» ou «névrosisme» serait relié positivement avec le niveau de stress psychologique vécu (Ning *et al.*, 2018). À l'inverse, le fait d'être stable émotionnellement réduirait l'épuisement émotionnel (Echchakoui et Baakil, 2019 ; Koutsimani *et al.*, 2019). Il semble toutefois que certaines compétences pourraient compenser pour certains traits de personnalité et expliqueraient mieux l'épuisement émotionnel. En effet, selon l'étude de Zysberg et al. (2016), l'intelligence émotionnelle réduirait les risques d'épuisement émotionnel au-delà des traits de personnalités d'ouverture, d'extraversion et de névrosisme, car cette faculté permettrait de mieux gérer son stress et ses émotions. En effet, l'intelligence émotionnelle serait liée avec une meilleure santé et l'augmentation du bien-être psychologique (Slaski et Cartwright, 2003). D'ailleurs, l'une des composantes de l'intelligence émotionnelle est l'habileté à réguler ses émotions et celle-ci serait liée avec la réduction des risques d'épuisement émotionnel (Lee et Chelladurai, 2016).

Ces dernières études donnent un avant-goût de l'antécédent d'intérêt de la présente recherche, étant le travail émotionnel, qui consiste en une régulation de ses émotions. Cet antécédent sera d'ailleurs élaboré dans deuxième section de ce chapitre, afin de réduire les risques de redondance. Jusqu'à présent, il semble que le fait d'avoir une bonne estime de soi et d'être stable émotionnellement soient d'importants facteurs protecteurs quant à l'épuisement émotionnel. L'intelligence émotionnelle est aussi une compétence protectrice pour la santé psychologique, qu'il serait possible de développer chez les personnes qui en auraient besoin.

2.3.2 Les antécédents organisationnels : caractéristiques du travail (général)

Bien que les individus eux-mêmes soient en bonne partie tributaires de leur santé psychologique, il est bien connu que les organisations ont aussi un rôle à y jouer. En effet, le travail occupe généralement une grande partie de la vie des personnes et constitue ainsi un facteur crucial pour leur santé mentale.

D'abord, il a été démontré que la charge et la pression vécue au travail influencent le bien-être psychologique des employés, tel que le fait l'étude de Laila et Hanif (2017), rapportant des liens positifs entre les demandes au niveau des tâches et l'épuisement émotionnel. D'autres chercheurs ont aussi trouvé qu'une charge de travail élevée et la perception d'un haut niveau de pression au travail seraient liées à l'épuisement émotionnel (Ahola, 2007 ; Aronsson *et al.*, 2017 ; Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Daruvala *et al.*, 2019 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Toppinen-Tanner *et al.*, 2002). En outre, un fort niveau de demandes au travail, accompagnées d'un manque de ressources organisationnelles, augmenteraient l'épuisement émotionnel (Schaufeli et Bakker, 2004). Les tensions et le stress seraient aussi associés à cette pression reliée au travail, contribuant à l'augmentation des risques d'épuisement émotionnel (Ahola, 2007 ; Khamisa *et al.*, 2015 ; Saxton *et al.*, 1991 ; Schmidt, 2007). En ajout à ceci, le fait de ne pas savoir exactement en quoi consiste la nature de son travail pourrait contribuer à certaines tensions et réduire le sentiment d'être efficace dans son emploi (Løvgren, 2016). En effet, ce manque de clarté génère des ambiguïtés quant à son rôle et à la raison d'être de son travail, et aurait des conséquences sur le bien-être psychologique des travailleurs et contribuerait à l'épuisement émotionnel (Babakus *et al.*, 1999 ; Laila et Hanif, 2017 ; Løvgren, 2016). En outre, les employés qui ont une faible satisfaction quant à leur emploi ou à leur salaire seraient aussi plus propices à épuiser leurs ressources émotionnelles (Daruvala *et al.*, 2019 ; Khamisa *et al.*, 2015), tandis qu'une satisfaction plus élevée réduirait l'épuisement émotionnel (Saxton *et al.*, 1991). Enfin, l'étude de Menon et Priyadarshini (2018) met de l'avant les conséquences néfastes d'être employé dans un environnement de travail négatif (supervision abusive et commérage négatif), résultant en l'augmentation des risques d'épuisement émotionnel.

Le climat de travail est en effet tributaire de la contribution des membres de l'organisation. Selon cette recension, la charge de travail, la pression, le stress, les tensions, la clarté du rôle et la satisfaction sont d'importantes caractéristiques qui influencent l'épuisement des ressources émotionnelles. Toutefois, les interactions que l'on a avec d'autres personnes dans le cadre de notre travail semblent avoir un effet non négligeable sur les émotions que l'on vit. À cet effet, la section suivante présentera les antécédents organisationnels de l'épuisement émotionnel qui sont d'ordre relationnel, interactionnel et interpersonnel.

2.3.3 Les antécédents organisationnels : caractéristiques du travail de nature interpersonnelles

Depuis les premiers écrits sur le concept, l'accent est mis sur l'importance de considérer l'épuisement émotionnel comme étant influencé par des facteurs sociaux (Maslach, 1976 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Maslach et Jackson, 1981). L'impact que les autres membres de l'organisation peuvent avoir sur le bien-être au travail n'est pas à négliger. En effet, selon Aronsson et al. (2017), le manque de reconnaissance au travail augmenterait aussi les risques d'épuisement professionnel. Plusieurs recherches sont en cohérence avec ces résultats (Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Toppinen-Tanner *et al.*, 2002). Toppinen-Tanner et al. (2002), dans leur étude longitudinale sur deux temps de mesure, ont trouvé des corrélations positives et significatives entre le manque d'appréciation du travail effectué et l'épuisement émotionnel. Selon la définition de Maslach et al. (2001), il y aurait un manque de reconnaissance de type «social» lorsque le bon travail d'une personne est ignoré et non apprécié par les autres. Ils expliquent que ce manque de reconnaissance diminue non seulement la valeur du travail effectué, mais aussi la valeur de la personne elle-même (Maslach *et al.*, 2001). En outre, une recherche menée par Brun et Dugas (2008) relève que le manque de reconnaissance en provenance de son entourage constituerait un facteur de risque de détresse psychologique en milieu de travail.

Certains facteurs du travail agiraient comme des «tampons» permettant à l'employé de réduire les impacts des sources de demandes psychologiques du travail, tel que le soutien social . En ce sens, le soutien social est considéré comme un facteur protecteur, réduisant

le stress psychologique lié au travail ainsi que les risques d'épuisement émotionnel (Aronsson *et al.*, 2017 ; Løvgren, 2016 ; Ning *et al.*, 2018). Une étude auprès de gérants de département de service a démontré que le soutien reçu par son groupe de travail serait corrélé négativement avec l'épuisement émotionnel (Laila et Hanif, 2017). Néanmoins, le manque de soutien social a aussi été corrélé avec un plus haut risque d'épuisement émotionnel (Dall'Ora *et al.*, 2020 ; Maslach *et al.*, 2001). Maslach et al. (2001) explique que ce manque survient lorsque la personne perd le sentiment qu'elle a une «connexion» positive avec les autres, qui contribue habituellement à réaffirmer l'appartenance de cette personne envers son groupe de travail.

En ce sens, plusieurs chercheurs ont établi que l'épuisement émotionnel pouvait être propagé entre les membres d'une même organisation (Bakker *et al.*, 2001 ; Côté *et al.*, 2005 ; Petitta *et al.*, 2017). Bakker et al. (2001) expliquent que la propagation de l'épuisement professionnel entre les médecins généralistes se ferait lorsque leurs attitudes négatives envers leurs patients sont communiquées à leurs collègues. Pourtant, ce type de comportement pourrait faire référence à un certain soutien social entre les médecins. Toutefois, dans l'exemple précédent, les auteurs réfèrent à la communication d'«attitudes négatives» d'un médecin envers ses patients. Cet exemple ne semble pas référer à la communication d'émotions négatives vécues par le médecin en vue d'obtenir le soutien de ces collègues, mais plutôt au partage de comportements/attitudes négatifs qui pourraient influencer les autres à adopter des attitudes similaires.

Tel que le démontrent Demerouti et al. (2001), les relations interpersonnelles peuvent contribuer autant à augmenter qu'à affaiblir le risque d'épuisement émotionnel. L'aspect social peut donc être compris comme étant à la fois une ressource (soutien social) ou une demande psychologique potentielle. En effet, l'étude de Leiter et Maslach (1988) démontre que les contacts déplaisants réguliers avec son superviseur sont liés positivement et significativement avec l'épuisement émotionnel, tandis que ces mêmes types de contacts avec les collègues présentaient un faible lien positif avec l'épuisement émotionnel. Dans le même ordre d'idées, l'étude de Menon et Priyadarshini (2018) faite en contexte manufacturier démontre qu'un superviseur ayant des comportements

«abusifs» augmenterait les risques d'épuisement émotionnel des employés, ce qui réduirait aussi son engagement organisationnel. La supervision abusive correspond à la perception de l'employé quant au degré auquel son supérieur immédiat adopte des comportements hostiles, verbaux ou non verbaux (Menon et Priyadarshini, 2018). La revue de littérature de Tepper et al. (2017) abonde dans le même sens, où la supervision abusive serait liée positivement non seulement avec l'épuisement émotionnel, mais aussi avec la dépression, le stress psychologique, ainsi que l'intention de quitter. En outre, Grandey et al. (2007) ont démontré que le fait de recevoir des abus verbaux de la part des clients, de ses collègues et de ses supérieurs mènerait vers un plus haut risque d'épuisement émotionnel. Dans leur revue de littérature, Dall'Ora et al. (2020) ont exposé qu'une relation négative entre un employé et son supérieur ainsi qu'un faible soutien de la part de ce dernier favoriseraient l'épuisement émotionnel de l'employé. Ces chercheurs ont aussi constaté qu'un supérieur adoptant un style de leadership non authentique favoriserait aussi l'épuisement émotionnel (Dall'Ora *et al.*, 2020). En cohérence avec ceci, une étude auprès d'infirmières en Italie a démontré que la confiance accordée envers son supérieur et son organisation réduirait l'épuisement émotionnel (Bobbio *et al.*, 2012).

En somme, la reconnaissance de son bon travail et le soutien que l'on peut obtenir de la part de ses collègues de même niveau ou de ses supérieurs sont des leviers interpersonnels qui doivent être mis en valeur pour optimiser le bien-être au travail. Les interactions et les relations que l'on a dans le cadre de son travail ont des impacts cruciaux sur les émotions des employés, pouvant les protéger ou les mener vers l'épuisement de leurs ressources psychologiques. En ce sens, les émotions vécues par une personne dans le cadre de son travail doivent être régulées d'une certaine façon. De ce fait, différentes stratégies de régulation existent, certaines étant plus bénéfiques ou nuisibles que d'autres pour l'individu qui les adopte et pour les personnes qui en perçoivent les résultats. Ainsi, les connaissances scientifiques liées au concept de travail émotionnel, qui implique trois façons de réguler ses émotions et leur affichage auprès de l'entourage, seront exposées dans la seconde partie de ce chapitre.

2.4 Le travail émotionnel

La section précédente a pu mettre en évidence les conséquences reliées au manque de ressources émotionnelles des employés dans le cadre de leur travail. En effet, les employés vivent des émotions au travail et doivent gérer/réguler cette charge émotionnelle. La qualité de cette régulation peut varier et constituer un antécédent qui diminue ou augmente les risques d'épuisement émotionnel. Ainsi, le concept de travail émotionnel, qui implique différentes stratégies de régulation des émotions en contexte professionnel, a été sélectionné comme antécédent potentiel principal à l'épuisement émotionnel. De plus, dans la section précédente, il a pu être constaté que les gains ou les pertes de ressources émotionnelles d'un employé peuvent être influencés par les autres membres de son organisation. De ce fait, certains facteurs interpersonnels seront explorés dans la section qui suit, de façon à déterminer de quelles façons ceux-ci constitueraient des antécédents au travail émotionnel, ayant ainsi un impact indirect sur l'épuisement émotionnel des employés. D'abord, l'origine de ce concept et sa définition détaillée seront présentées dans les prochains paragraphes, suivi de la définition de ses trois dimensions : la régulation de surface, la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions. Ensuite, puisque la présente étude cherche à comprendre ce qui influence le bien-être psychologique des employés, les conséquences individuelles du travail émotionnel présentées seront orientées en ce sens. Enfin, les conséquences et antécédents interpersonnels du travail émotionnel sont exposés et ciblent particulièrement la dynamique de régulation émotionnelle entre le supérieur immédiat et ses employés, puisqu'elle constitue le sujet d'intérêt de cette recherche. Mais avant toute chose, il est important de comprendre la conceptualisation du travail émotionnel.

2.4.1 Origine du travail émotionnel et évolution de sa conceptualisation

Le concept de travail émotionnel est apparu en 1983, introduit par Arlie Russell Hochschild. Cette sociologue américaine s'est intéressée à la place des femmes dans les métiers de soin et des services. Elle postule que le «sentiment» est de nature sociale puisque les

individus expriment leurs émotions selon des «règles de sentiments» (*feeling rules*), lesquelles dépendent de la culture dans laquelle ils grandissent et vivent. Hochschild (1983) développe ainsi la théorie du travail émotionnel (*Emotional Labor*), qu'elle transpose dans le contexte professionnel. Elle définit le travail émotionnel comme étant la gestion de ses sentiments/émotions, de façon à créer un affichage facial et corporel observable par le public (traduction libre, p.7, Hochschild, 1983). La sociologue adopte une perspective dite «dramaturge», où le contexte de travail serait une mise en scène dans laquelle le client serait l'audience et l'employé serait l'acteur. Ainsi, l'acteur doit engendrer un état émotionnel chez son interlocuteur, tel un agent de bord qui doit engendrer un état de gratitude et de satisfaction de la part de sa clientèle (Hochschild, 1983). Autrement dit, selon cette perspective, le travail émotionnel de l'employé a pour objectif de gérer les impressions de ses interlocuteurs de façon à atteindre les objectifs de l'organisation (Grandey, 2000). À cet égard, la sociologue dénonce l'utilisation capitaliste des émotions, où ce qui est à la base de l'ordre privé et intime (les émotions) est maintenant commercialisé par les organisations. Elle explique ainsi que les employés sont formés pour afficher un sourire «sincère» au travail, afin de satisfaire la clientèle à des fins de profits (Hochschild, 1983).

« [Emotional labor] in a commercial setting, [...] that make one's face and one's feelings take on the properties of a resource [...] is a resource to be used to make money. »

(Hochschild, 1983, p.111-112)

L'auteure explique finalement les coûts personnels associés à une telle commercialisation des émotions, où l'employé investit des efforts psychologiques pour gérer son affichage émotionnel, engendrant selon elle des conséquences principalement négatives pour l'«acteur».

Éventuellement, une autre des grandes conceptualisations du travail émotionnel est proposée par Ashforth et Humphrey (1993). En comparaison avec la perspective d'Hochschild (1983), le regard de ces deux auteurs est davantage posé sur les facteurs qui influencent l'expression observable des émotions, telles que l'identification à son rôle et les règles d'affichage émotionnel de l'organisation, constituant des conditions pour que le

travail émotionnel soit efficace, plutôt que sur les conséquences internes de la gestion des émotions. Dans leur conceptualisation, ils ajoutent aussi la dimension d'expression naturelle des émotions selon laquelle une personne pourrait spontanément et authentiquement ressentir les émotions requises par l'organisation (Ashforth et Humphrey, 1993).

Par la suite, une autre conceptualisation, celle de Morris et Feldman (1996a), a aussi influencé l'évolution de la compréhension du travail émotionnel. Selon leur perspective, l'amplitude du travail émotionnel est déterminée par les caractéristiques du travail, qui impliquent différentes exigences liées à la gestion des émotions. Ces exigences constituent les quatre dimensions que ces chercheurs utilisent pour mesurer le travail émotionnel lors de «transactions interpersonnelles», soit la fréquence des interactions et l'attention accordée aux émotions durant les interactions (incluant l'intensité de l'affichage émotionnel et la durée de l'interaction) ainsi que la variété des émotions affichées et le degré de dissonance émotionnelle vécu (Morris et Feldman, 1996a). Selon leur conceptualisation, les régulations de profondeur et de surface sont des facettes incluses dans la sous-dimension de l'«intensité de l'affichage émotionnel» et ne constituent pas les principaux déterminants du travail émotionnel (Grandey, 2000 ; Morris et Feldman, 1996a).

Selon Grandey (2000), les points communs entre les trois conceptualisations précédentes sont que les émotions peuvent être modifiées et contrôlées par l'individu et que le contexte social/externe détermine le moment où aura lieu la gestion des émotions. Selon cette chercheure, ces conceptualisations considérées individuellement ne sont pas complètes, car elles abordent le travail émotionnel chacune selon un point de vue spécifique différent. De ce fait, elle propose d'aborder le travail émotionnel selon la théorie de la régulation des émotions de Gross (1998a, 1998b) afin de synthétiser les points forts des perspectives précédentes dans un seul modèle (Grandey, 2000). Ainsi, elle conceptualise le travail émotionnel comme étant à la fois la gestion de l'expression externe des émotions lors d'interaction avec d'autres personnes et la gestion des sentiments internes (Grandey, 2000). Cela se rapproche étroitement de la perspective d'Hochschild

(1983), mais cette dernière n'avait pas explicitement justifié les mécanismes démontrant la solidité de son concept afin de prédire les relations entre les variables, ce que la théorie de la régulation des émotions permet (Grandey, 2000). Selon la méta-analyse de Wang et al. (2011), la perspective de Grandey (2000) a été la plus influente et empiriquement utilisée dans la littérature pour aborder le travail émotionnel.

Considérant sa solidité et la forte adhésion de la communauté scientifique, la perspective de la régulation émotionnelle de Grandey (2000) sera adoptée pour expliquer le concept du travail émotionnel dans le cadre de cette recherche. De plus, cette base théorique s'imbrique très bien avec l'approche de la présente étude, qui se veut à la fois interpersonnelle et intrapersonnelle. Ainsi, la prochaine section sera entamée par l'explication de la théorie de la régulation des émotions (Grandey, 2000 ; Gross, 1998a, 1998b) qui permet de mieux comprendre comment s'actualise le travail émotionnel. Différentes définitions du travail émotionnel et de ses trois dimensions seront ensuite présentées.

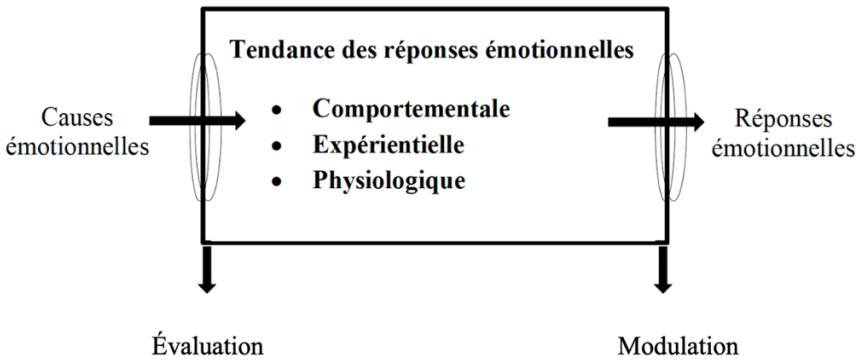
2.4.2 Le travail émotionnel : Définitions et processus d'opérationnalisation

Pour débuter, les termes «émotion» et «travail» sont définis afin de comprendre comment ils s'imbriquent dans un même concept. La théorie de la régulation des émotions accompagnera la définition de l'«émotion» afin d'en expliquer son fonctionnement.

D'abord, l'«émotion» se définit comme étant une réponse comportementale et physiologique adaptative, constituant une tendance naturelle, qui est déclenchée par des situations significatives pour l'individu (James, 1884, 1894 dans Gross, 1998b). Autrement dit, tel que le «stress as response» (Hobfoll, 1989), l'émotion est aussi comprise comme étant une réponse, selon certaines tendances individuelles, mais elle peut ensuite être régulée par la personne de façon à être adaptée à un certain contexte. Par exemple, un gestionnaire pourrait avoir une tendance individuelle à ressentir une émotion d'inquiétude lors d'une situation de crise dans son organisation, mais pourrait décider de la réguler pour afficher extérieurement du courage et de la confiance afin de rassurer ses employés. En effet, Gross (1998a, 1998b) explique que malgré les tendances individuelles de réponses

émotionnelles, il est possible qu'une personne n'exprime pas l'émotion en fonction de sa tendance habituelle. À l'aide de son modèle (voir *figure 2.1*), le psychologue explique que lors de la perception d'un stimulus émotionnel, celui-ci subit une «évaluation» qui fait émerger une réponse émotionnelle naturelle chez l'individu (Gross, 1998a). La personne peut ensuite décider de «moduler» l'affichage externe de cette émotion afin de l'adapter au contexte extérieur.

Figure 2.1 Modèle de Gross (1998a) adapté



Dans la section «dimensions du travail émotionnel», le modèle de Gross (1998a) adapté par Grandey (2000) sera présenté et utilisé afin de comprendre en quoi le processus de travail émotionnel correspond à la régulation d'émotions vécues en contexte organisationnel.

Pour sa part, le terme «travail» correspond à «toute occupation, toute activité considérée comme une charge» (Dictionnaire Larousse en ligne, 2022). Plus précisément, le travail consiste non seulement à effectuer des tâches et à consacrer des efforts physiques, mais aussi à investir des efforts mentaux/psychologiques (Zapf, 2002). La notion de «travail émotionnel» ferait alors référence à la portion psychologique de la définition du «travail», où des efforts mentaux sont investis par les employés afin de réguler leurs émotions en fonction des demandes de leur emploi.

Les deux sections suivantes permettront de comprendre en détail en quoi consiste le travail émotionnel, selon quels critères il s'actualise et pour quelles raisons les employés adoptent l'une ou l'autre des stratégies de régulation de ce concept.

2.4.2.1 Définition détaillée du travail émotionnel

D'abord, de façon plus globale, le travail émotionnel serait défini comme étant l'action d'afficher les émotions appropriées (ou socialement désirées), conforment aux règles d'affichage émotionnel, lors d'interactions (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Hochschild, 1979, 1983). Au niveau intra-individuel, selon Hochschild (1983), deux principes orientent la gestion des émotions : l'évitement de la souffrance ou la recherche d'avantage. Ces deux objectifs expliqueraient aussi la volonté d'une personne à réguler ses émotions. Ainsi, il existerait un certain processus d'évaluation interne de la réponse émotionnelle adéquate à afficher, ayant pour but de se protéger mentalement, mais aussi de s'adapter à des normes externes. Hochschild (1983) explique le travail émotionnel comme suit:

«This labor requires one to induce or suppress feeling in order to sustain the outward countenance that produces the proper state of mind in others […] This kind of labor calls for a coordination of mind and feeling, and it sometimes draws on a source of self that we honor as deep and integral to our individuality». (Hochschild, 1983, p.37)

Dans la façon de voir le travail émotionnel d'Hochschild, il semble y avoir non seulement une intention de «rééquilibrer» l'état psychique émotionnel interne, mais aussi des intentions sociales, tel que la modification de l'état d'esprit de l'autre. Également, d'autres auteurs définissent le concept selon sa fonction d'influence sur les autres, en considérant que le travail émotionnel est une forme de gestion des impressions, car l'«acteur» tente délibérément de concentrer ses comportements d'affichage émotionnel dans le but de faire émerger certaines perceptions sociales et/ou un certain climat interpersonnel (Gardner et Martinko, 1988 ; Grove et Fisk, 1989 dans Ashforth et Humphrey, 1993). En effet, cette gestion de l'affichage émotionnel aurait à la fois pour but d'optimiser la qualité

de l'interaction entre les protagonistes, mais aussi d'atteindre certains objectifs organisationnels (Cossette, 2014 ; Zapf, 2002). En cohérence avec cette vision interactionniste, la définition de Gabriel et Diefendorff (2015) implique que le travail émotionnel soit un processus dynamique selon lequel la personne surveille et ajuste ses émotions de façon continue, en se basant sur les conséquences qu'elle observe ou prévoit. Autrement dit, selon cette définition, le travail émotionnel ne correspondrait pas à un état statique, mais plutôt à une fonction dynamique en constante adaptation. Ainsi, le travail émotionnel ne serait donc pas seulement basé sur certaines règles d'affichage émotionnel formulées par l'organisation, mais aussi selon la réévaluation et la modulation régulière des stimuli et des réponses émotionnelles.

Au niveau des motivations professionnelles à réguler ses émotions, Jeung et al. (2018) interprètent la définition du travail émotionnel d'Hochschild (1983) comme étant une façon d'atteindre un but ou de se conformer à une norme organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, Morris et Feldman (1996a) définissent le concept comme « the effort, planning, and control needed to express organizationally desired emotions during interpersonal transactions ». La notion d'«effort» est aussi mentionnée dans la définition de Liu et al. (2019), où le travail émotionnel nécessite d'investir des efforts additionnels pour contrôler ses émotions, afin de les exprimer selon les normes organisationnelles, lors de la prestation d'un service.

Jusqu'à maintenant, selon ces définitions, le travail émotionnel comporte des composantes intra-individuelles, interpersonnelles et organisationnelles. En définitive, tel que spécifié au début de ce chapitre, Grandey (2000) offre un cadre intégrateur pour comprendre le travail émotionnel selon la perspective de Gross (1998a). Plusieurs définitions sont d'ailleurs inspirées de celle de Grandey (2000), selon laquelle le travail émotionnel correspond au processus de gestion de ses sentiments et de l'expression de ses émotions en vue de correspondre aux objectifs organisationnels et de sa profession (Jeung *et al.*, 2018 ; Wang *et al.*, 2011).

Ces objectifs organisationnels et de profession impliquent des limites formelles ou informelles imposées par l'organisation ou par les normes sociales de sa profession. En

effet, selon Grandey et Gabriel (2015), l'environnement de travail formel et informel influence clairement les exigences émotionnelles. Celles-ci sont généralement dictées par ce que l'on appelle les «règles d'affichage émotionnel» (Diefendorff et Greguras, 2009), ce qui sera élaboré dans la section suivante.

2.4.2.2 Les règles d'affichage émotionnel

Dès 1983, Hochschild introduit le concept de «feeling rules», où elle considère que le «feeling is a form of pre-action, a script or a moral stance toward [and] it is one of culture's most powerful tools for directing action » (p.115). Elle explique qu'au sein d'une organisation se trouve une certaine «charte» qui réglemente l'expression des émotions face aux autres. Ce concept a plus tard été rebaptisé sous le nom de «display rules» (ou «règles d'affichage») et semble avoir été popularisé par Ahsforth et Humphrey (1993). Ces chercheurs se sont basés sur les écrits de Rafaeli et Sutton (1989) et d'Ekman (1973), dans lesquels Ekman aurait créé le terme pour parler des normes d'expressions faciales en public, sans faire particulièrement référence aux organisations (Ashforth et Humphrey, 1993). Les règles d'affichage émotionnel réfèrent au fait que l'organisation ou la profession possède ses propres «limites émotionnelles» ou «émotions typiques» à être respectées lorsque l'on interagit avec une personne au travail (Jeung *et al.*, 2018). Certains divisent ce concept en «règles d'affichage positives», qui consiste en «l'affichage d'émotions positives» et en «règles d'affichage négatives» qui correspond au «camouflage des émotions négatives» (Diefendorff et Greguras, 2009). Autrement dit, les règles d'affichage émotionnel sont des représentations cognitives liées à des conventions sociales à propos des émotions qu'il est approprié de démontrer dans des situations sociales au travail (Diefendorff et Greguras, 2009). Par exemple, le fait d'exprimer de la tristesse serait une attente implicite d'affichage émotionnel lors de funérailles; de même que l'expression de joie lors de la réception d'un cadeau (Diefendorff et Greguras, 2009).

Si l'on applique ceci au processus de régulation émotionnelle de Gross (1998a, 1998b), les règles d'affichage émotionnel seraient interpellées durant le processus de régulation, ce qui influencerait la décision quant à la modulation ou non de l'émotion à afficher (Grandey,

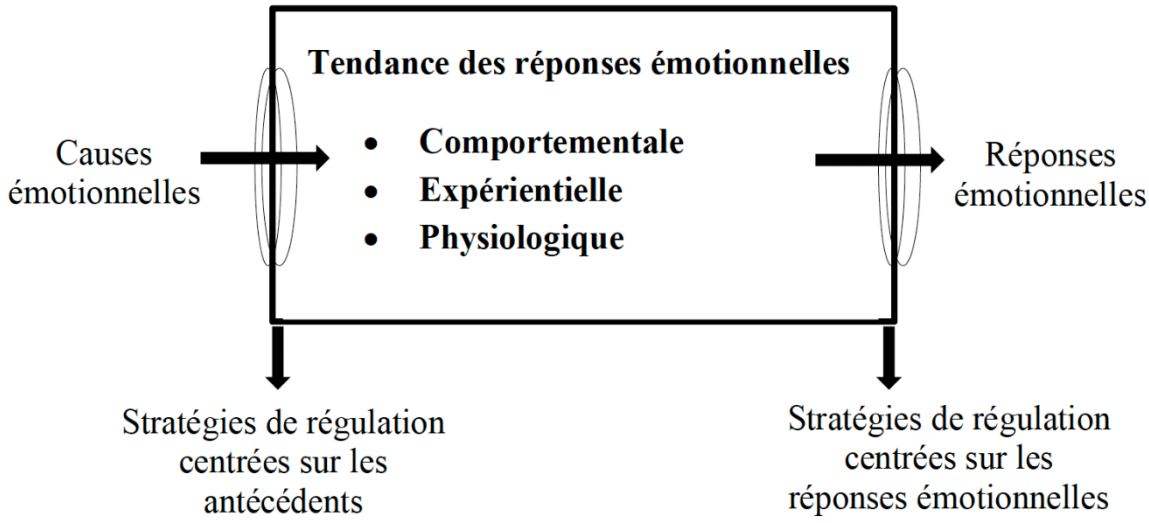
2000). À cet effet, la section suivante présente les différentes stratégies de régulation émotionnelle faisant partie du concept de travail émotionnel.

2.4.3 Les dimensions du travail émotionnel

Tel que spécifié précédemment, la théorie de la régulation des émotions qui est aujourd'hui dominante dans le domaine de la psychologie (Gross, 1998a, 1998b), a été jumelée avec le concept de travail émotionnel pour comprendre les fondements de ses dimensions (Grandey, 2000, voir figure 2.2 ci-dessous).

Selon le modèle de Gross (1998a), la régulation émotionnelle peut se produire selon deux points. Le premier serait la régulation centrée sur l'antécédent, c'est-à-dire que l'individu régule son interprétation du ou des éléments précurseurs qui ont mené à ressentir l'émotion, soit en modifiant ou en réinterprétant la situation qui a fait surgir l'émotion (Grandey, 2000). De cette façon, l'émotion ressentie à l'interne correspond à l'émotion exprimée à l'externe. Cette régulation centrée sur l'antécédent correspond à l'une des dimensions du travail émotionnel, soit la stratégie de régulation de profondeur, qui consiste principalement en le fait de réguler ses émotions internes afin qu'ils correspondent avec l'expression désirée (Grandey, 2000 ; Wang *et al.*, 2011). Le deuxième point serait centré sur la réponse, c'est-à-dire que l'individu modifie les signes physiologiques et observables de l'émotion, sans nécessairement modifier l'émotion ressentie à l'intérieur (Grandey, 2000). Pour que l'émotion soit crédible, la personne peut intensifier l'affichage émotionnel désiré ou simuler complètement son expression (Grandey, 2000). Cette régulation centrée sur la réponse correspond à une autre dimension du travail émotionnel, soit la stratégie de régulation de surface, qui consiste essentiellement en le fait de réguler l'expression observable des émotions afin de la rendre crédible, sans qu'elle ne soit nécessaire ressentie (Grandey, 2000 ; Liu *et al.*, 2019 ; Wang *et al.*, 2011).

Figure 2.2 Modèle de Gross (1998a) adapté par Grandey (2000)



En somme, cette opérationnalisation du travail émotionnel est en cohérence avec les écrits d'Hochschild (1983) qui explique que le travail émotionnel s'actualise « either in creating the inner shape of a feeling [centré sur l'antécédent] or in shaping the outward appearance of one [centré sur la réponse] » p.84.

À travers les écrits sur le concept de travail émotionnel, une troisième dimension s'est avérée prometteuse, soit l'expression authentique, naturelle et spontanée des émotions (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Cossette et Hess, 2015 ; Diefendorff *et al.*, 2005 ; Grandey *et al.*, 2013 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Humphrey *et al.*, 2015) aussi appelée «régulation automatique» qui réfère à l'aspect «spontané» de la régulation (Beal et Trougakos, 2013 ; Hülsheger *et al.*, 2015 ; Parkinson, 1991). Lorsqu'ils expriment leurs émotions naturelles, les employés doivent tout de même garder un œil sur la coordination entre leur sentiment interne et la manifestation extérieure de celle-ci, afin de l'afficher de façon à respecter les règles d'affichage professionnelles (Cossette et Hess, 2015). Par exemple, une personne pourrait vivre un haut niveau d'enthousiasme et de joie par rapport à la réception d'une promotion professionnelle de la part de son employeur. Toutefois, même si elle en avait envie, il ne serait peut-être pas nécessairement adéquat ou en cohérence avec les règles d'affichage émotionnel informelles de «pleurer de joie» ou de crier sa joie à voix haute, car cela pourrait être interprété comme un manque de professionnalisme. De ce fait,

l'expression de l'enthousiasme naturellement ressenti par rapport à une situation doit tout de même être régulée/ajustée par la personne pour que son affichage soit en adéquation avec les règles d'affichage émotionnel de son travail, ce qui nécessite certains efforts mentaux. Dans leur article, Humphrey et al. (2015) espèrent convaincre les chercheurs de systématiquement inclure cette troisième dimension dans les recherches portant sur le travail émotionnel :

«The research that has been carried out on natural and genuine emotional labor has been supportive, but more research needs to be accomplished on the genesis and dynamics of this more positive form of emotional labor, and researchers should start routinely including it in their studies of emotional labor » (Humphrey *et al.*, 2015).

Suivant ces recommandations et considérant la pertinence de cette dimension, celle-ci a été incluse dans la présente recherche. À des fins de cohérence et de concision, l'appellation choisie pour parler de cette dimension est l'«expression naturelle des émotions». En ce qui concerne son intégration dans le modèle de régulation émotionnelle de Grandey (2000), il est possible d'en déduire que l'expression naturelle des émotions consisterait simplement en l'expression de la «tendance de réponse émotionnelle» naturellement ressentie suite à la perception du stimulus émotionnel, suivi d'une certaine modulation pour que son affichage soit adéquat avec le contexte extérieur. Bien que l'émotion ait subi une légère modulation pour que son affichage externe soit «adéquat», l'émotion ressentie intérieurement demeurerait plus authentique que l'émotion ressentie lors de la régulation de profondeur, laquelle ne correspond pas à la tendance de réponse émotionnelle naturelle.

Maintenant que le fonctionnement des trois dimensions de régulation émotionnelle a été présenté, il est possible de définir plus précisément en quoi elles consistent. La première dimension qui sera exposée est la régulation de surface, suivie de la régulation de profondeur et se terminant par l'expression naturelle des émotions.

2.4.3.1 La régulation de surface - Première dimension du travail émotionnel

Comme il a été présenté ci-haut, la régulation de surface correspond à la stratégie centrée sur la réponse à une émotion vécue à l'intérieur de soi en la supprimant, en l'inhibant et/ou la simulant selon l'expression externe attendue (Grandey, 2000 ; Gross, 1998a ; Hülsheger et Schewe, 2011). Ainsi, cette stratégie a pour objectif de simuler l'expression observable des émotions appropriées selon les règles d'affichage émotionnel, sans les ressentir ni les ajuster à l'intérieur de soi (Gardner *et al.*, 2009 ; Karim et Weisz, 2011 ; Liu *et al.*, 2019 ; Mann et Cowburn, 2005 ; Wang *et al.*, 2011). Cette régulation est accomplie «by careful presentation of verbal and non-verbal cues, such as facial expression, gestures, and voice tone» (Ashforth et Humphrey, 1993). En d'autres mots, la personne qui s'engage dans ce type de régulation «[puts] on a ''faking [emotional] mask'' to act ''in a bad faith'' » (Grandey et Gabriel, 2015 ; Liu *et al.*, 2019). Concrètement, lorsque l'émotion attendue implicitement par son interlocuteur (client, supérieur, collègue) ne correspond pas à l'émotion ressentie à l'intérieur, l'employé peut donc choisir de simuler l'expression de l'émotion attendue. Certains auteurs distinguent la «simulation de bonne foi» (où l'«acteur», par exemple, présente des émotions positives, mais non ressenties envers ses interlocuteurs, par souci sincère de leur bien-être) de la «simulation de mauvaise foi» (où l'«acteur», par exemple un supérieur immédiat, exprime son souci pour la santé d'un employé de façon mécanique, en adoptant un comportement «pratiqué» ou «scripté») (Gardner *et al.*, 2009 ; Rafaeli et Sutton, 1989).

Finalement, la régulation de surface implique que « the body, not the soul, is the main tool of the trade » (Hochschild, 1983) et que « the actor does not really experience the world from an imperial viewpoint, but he works at seeming to » (Hochschild, 1983, p.86).

Selon la littérature, les chercheurs trouvent majoritairement que la régulation de surface résulte en des conséquences négatives non seulement pour l'individu, mais aussi pour l'organisation (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Hülsheger et Schewe, 2011). Ces conséquences négatives s'expliqueraient notamment par l'écart entre les sentiments intérieurs et l'émotion exprimée ou attendue, résultant en ce que l'on appelle la dissonance émotionnelle (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Hülsheger et Schewe, 2011 ;

Moin *et al.*, 2021). La notion de dissonance émotionnelle serait présente dans les deux premières dimensions, mais ne semble pas être une difficulté vécue lors de l'expression authentique et naturelle des émotions. Cette notion sera élaborée en détail dans la section des conséquences du travail émotionnel. D'abord, il importe de bien comprendre en quoi consistent les deux prochaines dimensions du travail émotionnel, soit la régulation de profondeur, suivi de l'expression naturelle des émotions.

2.4.3.2 La régulation de profondeur : La deuxième dimension du travail émotionnel

Contrairement à la régulation de surface, qui consiste à modifier l'expression externe/observable des émotions, les efforts investis lors de la régulation de profondeur sont «orientés vers les antécédents» en effectuant des modifications internes/non-observables des émotions (Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey, 2000 ; Hochschild, 1983 ; Hülsheger et Schewe, 2011 ; Karim et Weisz, 2011 ; Liu *et al.*, 2019 ; Wang *et al.*, 2011). Ces émotions non observables sont modifiées ou évoquées afin que ce que l'on ressent intérieurement soit en cohérence avec les émotions exprimées à l'externe, dans l'objectif que celles-ci correspondent aux règles d'affichage requises par l'organisation ou par le contexte d'interaction (Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey, 2000, 2003 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Hochschild, 1983 ; Karim et Weisz, 2011 ; Mann et Cowburn, 2005).

Une petite nuance est apportée dans la définition de la régulation de profondeur selon Liu et al. (2019), qui correspondrait non seulement au fait d'ajuster ses sentiments internes, mais aussi au fait d'en ajuster l'expression observable. La plupart des auteurs incluent seulement la modification interne dans leur définition, possiblement parce qu'ils tiendraient pour acquis que l'expression observable suivra la modification interne et sera cohérente, si la modification interne est un succès. La définition de Liu et al. (2019) serait en cohérence avec le chemin émotionnel linéaire illustré par le premier modèle de régulation des émotions de Gross (1998a, voir figure 2.1 ci-dessus), où l'émotion est modifiée à l'interne pour ensuite en ajuster la «réponse», qui correspond à l'expression observable.

Toujours selon ce modèle, la première tendance qui viendrait naturellement suite à la perception d'un stimulus émotionnel serait d'exprimer l'émotion originalement ressentie. Toutefois, en contexte où il y a des exigences d'expression émotionnelle externes, une personne ayant la motivation de s'y conformer de façon authentique fera l'effort de modifier l'émotion interne de sa tendance originale, afin qu'elle corresponde à ces exigences (Moin *et al.*, 2021). L'affichage émotionnel qui en résultera sera ainsi perçu comme étant plus authentique autant par les observateurs de l'émotion que par la personne qui la performe (Ekman *et al.*, 1988 ; Frank *et al.*, 1993 ; Moin *et al.*, 2021). De ce fait, bien que l'émotion exprimée ne fût pas préalablement ressentie, la dissonance émotionnelle engendrée par l'écart entre l'émotion originale et l'émotion à afficher se voit résolue par le fait que l'émotion finale correspond à celle qui devait être affichée (Gardner et al., 2009). En ce sens, la régulation de profondeur pourrait impliquer un processus de «simulation» des émotions (Grandey, 2003), puisqu'on ne les ressentait pas initialement. Toutefois, contrairement à la simulation de «mauvaise foi» qui implique une certaine «tromperie», la régulation de profondeur serait plutôt perçue comme étant une «simulation de bonne foi» (Rafaeli et Sutton, 1989), car la «tromperie» ne serait pas orientée envers les autres, mais plutôt envers soi-même (Hochschild, 1983).

Selon Hochschild (1983), cette «tromperie» liée à la régulation de profondeur s'opérationnalise de deux façons et celles-ci sont résumées par Ashforth et Humphrey (1993) comme suit : «(a) exhorting feeling, whereby one actively attempts to evoke or suppress an emotion and (b) trained imagination, whereby one actively invokes thoughts, images, and memories to induce the associated emotion (thinking of a wedding to feel happy)». Ainsi, l'un des objectifs de la régulation de profondeur, selon Hochschild (1983), est de «jouer» intérieurement l'émotion jusqu'à ce que l'on puisse la vivre/la ressentir réellement.

En somme, il semble que la régulation de profondeur implique que la personne manipule ses tendances émotionnelles internes, ce qui demande un certain effort mental, mais résulte en plus de bénéfices, notamment la résolution de la dissonance émotionnelle. Toutefois, considérant les efforts nécessaires et la «tromperie» que la régulation de

profondeur nécessite, il ne serait pas idéal de devoir constamment réguler ses émotions en profondeur dans le cadre de son travail. Suivant la théorie de l'identité sociale, selon Ashforth et Humphrey (1993), plus l'on s'identifie envers son travail, moins la dissonance émotionnelle serait fréquente, puisque les émotions requises correspondraient avec notre identité personnelle. De ce fait, bien que la dernière dimension du travail émotionnel, soit l'expression naturelle des émotions, implique moins d'efforts psychologiques, elle nécessite tout de même une certaine régulation (Ashforth et Humphrey, 1993). La section qui suit présentera en quoi consiste cette dimension, qui a été mise de côté par plusieurs chercheurs dans la littérature, mais qui a pourtant une grande valeur ajoutée à être mesurée (Humphrey *et al.*, 2015).

2.4.3.3 L'expression naturelle des émotions – La troisième dimension du travail émotionnel

Bien que le nom de cette dimension représente en lui-même sa définition, certains auteurs en ont proposé une définition plus détaillée. La définition de Wang et al. (2011) est inspirée de celle d'Ashforth et Humphrey (1993), selon laquelle l'expression naturelle des émotions réfère à une situation où les émotions attendues (ex : l'empathie) sont naturellement ressenties et exprimées de façon appropriée. Ils ajoutent que, contrairement à la conception d'Hochschild (1983), ce ne sont pas toutes les émotions qui sont «jouées» (*acted*) (Wang *et al.*, 2011). La conception du travail émotionnel seulement qu'avec les deux premières dimensions néglige la possibilité qu'une personne puisse spontanément et authentiquement ressentir l'émotion qu'elle est censée exprimer (Ashforth et Humphrey, 1993). Certains argumentent que le fait de ressentir naturellement l'émotion que l'on doit afficher ne consiste pas en un «travail» émotionnel» (Troth *et al.*, 2017). Ils justifient cette position par le fait que lorsqu'une émotion est naturellement ressentie, cela ne requiert pas de travail émotionnel pour aligner l'expression émotionnelle de l'employé avec les règles d'affichage émotionnel (Troth *et al.*, 2017). En outre, cette dimension ne faisait pas partie de la conceptualisation originale d'Hochschild (1983). De plus, certains auteurs définissent l'expression naturelle des émotions comme étant une «régulation

automatique» qui n'implique pas d'effort ou de contrôle délibéré (Hülsheger *et al.*, 2015 ; Morris et Feldman, 1996b). Pourtant, malgré le fait qu'une infirmière qui ressent de la sympathie au chevet d'un enfant blessé n'ait pas besoin de «jouer un rôle» (ou «*act*») (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Morris et Feldman, 1996b), le fait de ressentir cette sympathie nécessite tout de même la mobilisation de ressources émotionnelles afin d'afficher l'émotion de la bonne façon, particulièrement en contexte organisationnel (Goffman, 1961 et Tomkins, 1962 dans Wang *et al.*, 2011 ; Cossette et Hess, 2015 ; Diefendorff *et al.*, 2005). En appui à ces propos, Dienfendorff et al. (2005) ont démontré que la dimension de l'expression naturelle des émotions, qu'ils appellent «genuine emotional labor» et qui consiste en «naturally displaying felt emotions», serait un construit distinct des deux autres dimensions du travail émotionnel.

En outre, beaucoup d'investigations futures qui ont le potentiel d'être intéressantes et bénéfiques risquent d'être perdues si l'expression authentique et naturelle des émotions n'est pas considérée comme étant une dimension pertinente et valable du travail émotionnel (Asadullah *et al.*, 2019). En effet, cette troisième stratégie de régulation aurait des impacts positifs non seulement sur l'employé lui-même, mais aussi sur les autres (Humphrey *et al.*, 2015). D'ailleurs, les études de Picard, Cossette et Morin (2018), et de Cossette et Hess (2012, 2015) démontrent que l'expression naturelle des émotions possède des antécédents et des conséquences qui lui sont propres par rapport aux deux autres stratégies. De plus, selon Hülshegger et al. (2015), l'expression naturelle et authentique prédirait les effets du travail émotionnel sur la clientèle, au-delà de la régulation de profondeur. Aussi, selon les résultats de leur étude en plusieurs temps de mesure, plus une personne régule en profondeur, plus elle aurait tendance à ressentir graduellement les émotions de façon «automatique», ce qui la mènerait à exprimer naturellement ses émotions (Hülsheger *et al.*, 2015).

À travers les explications de ces trois dimensions, il a pu être constaté que ces stratégies impliquent différents niveaux d'effort psychologique et de dissonance émotionnelle. En outre, ces facteurs sont étroitement liés au bien-être psychologique des individus qui

performent la régulation émotionnelle. La façon dont cela se produit sera présentée dans la section suivante.

2.4.4 Les conséquences du travail émotionnel

« Keeping the customer happy does not necessarily imply that the employee herself is happy »
- Hochschild, 1983 dans Parkinson (1991, p.430)

Dans le cadre de cette étude, puisque la variable dépendante (conséquence) d'intérêt est l'épuisement émotionnel, les conséquences individuelles qui seront présentées dans cette section sont celles qui sont considérées comme étant plus susceptibles d'expliquer ou d'être liées avec l'épuisement émotionnel. D'abord, de façon générale, le travail émotionnel a été associé avec plusieurs facteurs négatifs, tels que le stress, l'insatisfaction au travail, l'hypertension, des symptômes de dépression, l'épuisement émotionnel, l'abus de drogue et d'alcool (Brotheridge et Lee, 2002 ; Hochschild, 1983 ; Hülsheger et Schewe, 2011 ; Jeung *et al.*, 2018 ; Liu *et al.*, 2019). Globalement, selon le niveau de tension interne engendré par la dissonance émotionnelle vécue, le travail émotionnel serait lié à la santé psychologique de l'individu qui le performe (Morris et Feldman, 1996a). De ce fait, la dissonance émotionnelle est présentée en détail ci-dessous, car elle serait la cause de plusieurs troubles psychologiques associés au travail émotionnel.

2.4.4.1 La dissonance émotionnelle liée au travail émotionnel

D'abord, la dissonance émotionnelle correspond au conflit perçu entre les émotions authentiques ressenties de façon spontanée et les émotions qui correspondent à la norme organisationnelle/professionnelle et/ou celles que l'on préférerait ressentir (Beal *et al.*, 2006 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Hochschild, 1983 ; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013 ; Middleton, 1989 ; Morris et Feldman, 1996b). Lorsque l'on régule ses émotions en profondeur ou en surface, cela implique une certaine dissonance émotionnelle, tandis que celle-ci serait absente lorsque l'émotion affichée est naturellement ressentie (Morris et Feldman, 1996b). Les deux premières stratégies ont pour objectif d'influencer la

perception externe des émotions que l'on ressent, soit en camouflant/supprimant ses réels sentiments internes via la simulation (régulation de surface) ou en les modulant réellement en fonction de l'expression émotionnelle désirable (régulation de profondeur). Dans les deux cas, un déséquilibre est présent à l'origine et nécessite la modification d'un état vers ce qui est extérieurement attendu (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013). La dissonance serait alors présente dès l'étape de l'«évaluation» du modèle de Gross (1998a, voir figure 2.1 ci-haut).

La différence entre ces deux types de régulation est que celle de profondeur a pour objectif de réduire cette dissonance en réinterprétant la situation ou en tentant d'évoquer intérieurement l'émotion à exprimer extérieurement (Hochschild, 1983). En revanche, la régulation de surface implique que la dissonance ne soit pas résolue et persiste (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013). C'est pourquoi plusieurs auteurs parlent de la dissonance émotionnelle comme étant le résultat principal de la régulation de surface et moins de la régulation de profondeur (Grandey et Gabriel, 2015 ; Wang *et al.*, 2011). De façon cohérente, les études démontrent que la régulation de surface serait liée positivement et plus fortement avec la dissonance émotionnelle que la régulation de profondeur (lien généralement positif, mais faible et/ou non significatif) (Gardner *et al.*, 2009 ; Glomb et Tews, 2004 ; Van Dijk et Kirk Brown, 2006). De ce fait, la majorité des chercheurs définissent la dissonance émotionnelle comme étant l'écart entre les sentiments intérieurs et l'expression externe des émotions (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Grandey, 2000 ; Moin *et al.*, 2021 ; Wang *et al.*, 2011) qui résulte en une tension interne produite par le fait d'afficher des émotions simulées, et donc, non ressenties (Hochschild, 1983 ; Jeung *et al.*, 2018).

L'un des impacts du travail émotionnel (et du niveau de dissonance qui en résulte) le plus étudié est l'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Erickson et Ritter, 2001 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey, 2000 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Grandey et Sayre, 2019 ; Mann, 1999 ; Wang *et al.*, 2011). Ainsi, la section suivante présente de façon plus détaillée la façon dont le travail émotionnel peut impacter la santé psychologique des individus dans le cadre de leur emploi.

2.4.4.2 Les conséquences individuelles du travail émotionnel et l'épuisement émotionnel

Comme il a été présenté dans la section 1.1, l'épuisement professionnel comporte trois dimensions : L'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le sentiment d'accomplissement ou d'inefficacité personnel (Maslach *et al.*, 2001). Selon la littérature, la régulation de surface utilisée de façon prolongée mènerait vers la dépersonnalisation (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Hochschild, 1983 ; Wang *et al.*, 2011), dû à l'éloignement entre le soi et ses véritables sentiments (Mann, 1999). De façon cohérente avec ces résultats, tel que décrit ci-haut, la régulation de surface engendre un niveau élevé de dissonance émotionnelle qui réduit considérablement le sentiment d'authenticité personnelle (Brotheridge et Lee, 2002 ; Gardner *et al.*, 2009) et conséquemment, l'augmentation de la tension psychologique ainsi que la réduction des ressources psychologiques (Jeung *et al.*, 2018 ; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013 ; Mann, 1999 ; Wang *et al.*, 2011 ; Wood *et al.*, 2008). Dans le cas de la régulation de profondeur, puisque la dissonance émotionnelle se voit principalement résolue, un plus haut niveau d'authenticité exprimée et ressentie en résulterait (Brotheridge et Lee, 2002 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Moin *et al.*, 2021 ; Philipp et Schüpbach, 2010). Puisqu'il ne semble pas y avoir de dissonance émotionnelle dans le processus d'expression naturelle des émotions, le sentiment d'authenticité serait plus élevé (Gardner *et al.*, 2009). D'ailleurs, le sentiment d'authenticité réduirait les risques d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Lee, 2002), tandis qu'un faible sentiment d'authenticité en augmenterait le risque (Gardner *et al.*, 2009). D'ailleurs, Picard, Cossette et Morin (2018) ont démontré que l'expression naturelle des émotions réduirait l'épuisement émotionnel et augmenterait la performance au travail, au-delà des deux autres dimensions du travail émotionnel (régulation de surface et régulation de profondeur). Ainsi, selon leur étude, les bénéfices associés à l'expression naturelle des émotions semblent légèrement plus importants que les effets nocifs de la régulation de surface (Picard *et al.*, 2018).

Néanmoins, le fait d'agir en contradiction avec ses sentiments internes de façon continue (régulation de surface), serait non seulement associé avec un sentiment d'inauthenticité,

mais aussi avec l'anxiété, le stress et une diminution du bien-être psychologique (Wood *et al.*, 2008). D'ailleurs, Hochschild (1983) postule qu'à travers le temps, si l'on ignore ses sentiments véritables et naturels, cela peut engendrer l'«aliénation de soi», ce qui mènerait à des problèmes de santé et de relations (dans Grandey et Gabriel, 2015) . En effet, la dissonance émotionnelle précédant la régulation de profondeur demande d'investir des efforts et des ressources psychologiques, car la personne doit constamment s'adapter à l'affichage émotionnel requis selon le rythme de son environnement et non selon son propre rythme (Mann, 1999 ; Philipp et Schüpbach, 2010). Toutefois, les nombreux bénéfices qui sont associés à régulation de profondeur offriraient à la personne des ressources émotionnelles qui compenseraient pour celles dépensées lors de la régulation. Notamment, la régulation de profondeur favoriserait le sentiment d'accomplissement personnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002 ; Philipp et Schüpbach, 2010), entre autres grâce à une meilleure performance émotionnelle et au travail (Goodwin *et al.*, 2011 ; Grandey et Sayre, 2019). Pour ces raisons et celles mentionnées ci-haut, les stratégies de régulation plus authentiques (régulation de profondeur et expression naturelle des émotions) généreraient des ressources protectrices, réduisant notamment les risques de problèmes de santé physique (Grandey et Sayre, 2019). De plus, l'état affectif des employés serait optimisé lorsque la personne régule ses émotions en profondeur, tandis que lorsqu'elle régule en surface, cela nuirait à son état affectif (Scott et Barnes, 2011). En cohérence avec ces résultats, selon la méta-analyse de Grandey et Sayre (2019), la régulation de surface est corrélée fortement et significativement avec les problèmes de santé physique et réduirait la satisfaction au travail. L'étude de Wang et al. (2011) indique des résultats similaires quant à la diminution de la satisfaction au travail et à l'augmentation des plaintes psychosomatiques due à la régulation de surface. La régulation de profondeur n'avait pas démontré de lien significatif avec la satisfaction au travail (Grandey et Sayre, 2019).

Finalement, dans l'étude de Chau et al. (2009) la régulation de surface serait corrélée positivement avec l'épuisement émotionnel, ce qui expliquerait l'augmentation de l'intention de quitter, menant ensuite à de réelles démissions volontaires. De façon

cohérente, Goodwin et al. (2011) et Scott & Barnes (2011) ont trouvé des liens positifs directs entre la régulation de surface et l'intention de quitter. En revanche, la régulation de profondeur réduirait l'intention de quitter, ce qui réduit le taux de démission volontaire (Chau *et al.*, 2009). Cette même étude n'a pas fait ressortir de lien significatif entre la régulation de profondeur et l'épuisement émotionnel. Goodwin et al. (2011) n'ont pas trouvé de lien significatif entre la régulation de profondeur et l'intention de quitter.

En résumé, la régulation de surface est la stratégie qui semble engendrer le plus de conséquences négatives sur le bien-être émotionnel des travailleurs, notamment dû au fait que l'investissement de ressources émotionnelles lors de la régulation ne soit pas compensé par la suite. Des tensions internes qui résultent de la régulation de surface auraient des conséquences psychologiques néfastes, particulièrement l'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Grandey, 2003). En revanche, les stratégies de travail émotionnel authentiques (régulation de profondeur et expression naturelle des émotions), bien qu'elles nécessitent un certain investissement de ressources émotionnelles, engendrent des bénéfices qui protègent la santé psychologique des employés, et conséquemment, les protègent de l'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Cossette et Hess, 2015 ; Grandey et Gabriel, 2015).

Maintenant que plusieurs conséquences individuelles du travail émotionnel ont été recensées, il est possible d'en explorer ses impacts interpersonnels. Ainsi, la prochaine section examinera les impacts de l'expression d'émotions par les gestionnaires ainsi que la façon dont la régulation émotionnelle peut différer selon le niveau hiérarchique que l'on occupe.

2.4.5 Le travail émotionnel au niveau interpersonnel : L'expression des émotions des gestionnaires et les influences sur ses employés

En contexte professionnel, les émotions doivent être régulées non seulement par les employés de première ligne face à la clientèle, mais aussi par les membres de l'organisation entre eux (Mann, 1999). De ce fait, la première section présente les différences qui existent entre la régulation émotionnelle des personnes en position hiérarchique plus élevées

comparativement à celle des employés de première ligne. Par la suite, le phénomène de la «contagion émotionnelle» est abordé afin d'expliquer le processus d'influence des émotions d'un gestionnaire sur ses subordonnés. Cela amènera à la section suivante qui présentera la façon dont le travail émotionnel des gestionnaires influence les impressions, attitudes et comportements des employés.

2.4.5.1 La régulation émotionnelle - Les différences entre les gestionnaires et les employés

« Emotional labour is indeed a prominent feature of organizational life, both at and away from the frontline. » (Mann, 1999)

Les émotions transmettent d'importantes informations de nature affective qui peuvent influencer de façon positive ou négative les personnes qui les perçoivent (Asadullah *et al.*, 2019 ; Fisher et Ashkanasy, 2000 ; McColl-Kennedy et Anderson, 2002 ; Moin *et al.*, 2021). D'abord, selon la littérature recensée ci-haut, il a été démontré que le travail émotionnel existe autant en première ligne qu'aux autres niveaux hiérarchiques d'une organisation (Mann, 1999 ; Sloan, 2004). Selon certaines études, les personnes en position de leadership font généralement face à une plus grande diversité de situations de nature émotionnelles que les employés, ce qui nécessite l'affichage d'une plus grande variété d'émotions (Asadullah *et al.*, 2019 ; Humphrey *et al.*, 2008). En outre, les employés seraient portés à se restreindre à l'expression d'émotions positives lors d'interactions avec leur supérieur (Morris et Feldman, 1996a). Selon l'étude de Kipnis et al. (1980) il semblerait que le fait d'exprimer de la colère à un subordonné serait plus commun que d'exprimer de la colère à un supérieur.

Ainsi, les gestionnaires seraient amenés à exprimer une grande diversité d'émotions (positives, négatives, neutres) et à interagir avec une variété plus élevée de parties prenantes (ex : leurs employés, les membres d'autres départements, la clientèle, leur propre supérieur, etc.) (Humphrey *et al.*, 2008). Plus précisément, Morris et Feldman (1996a) expliquent qu'une personne ayant une position de pouvoir (ex : un professeur) doit modifier fréquemment le type d'émotion qu'elle affiche : «positive emotions to build enthusiasm, negative emotions to support discipline, and neutrality of emotions to

demonstrate fairness and professionalism»(p.991). Ces auteurs postulent ainsi que cette variété d'émotions à exprimer influencerait le degré (ou les efforts) de travail émotionnel investi à réguler ces différentes émotions, ce qui nécessite l'investissement d'une plus grande quantité d'énergie psychologique (Morris et Feldman, 1996a).

L'intensité du travail émotionnel serait aussi différente selon le niveau hiérarchique. En effet, tel que l'a démontrée l'étude de Glasø et Einarsen (2008) les personnes en position de leadership expriment, suppriment et simulent leurs émotions de façon significativement plus intense que leurs subordonnés. En revanche, selon l'étude de Mann (1999), plus une personne a une position élevée de la hiérarchie, moins elle aurait besoin de s'engager dans un «travail» émotionnel. Cette chercheure explique ce résultat en avançant que, les personnes les plus haut placées («senior managers») seraient moins effrayées des conséquences potentielles liées au fait de «désobéir» aux règles d'affichage émotionnelles (Mann, 1999). Cela concorde avec la vision de Sloan (2004) qui postule que les travailleurs au sommet de la hiérarchie auraient plus de liberté d'expression émotionnelle que les autres. En revanche, plusieurs études rapportent que les subordonnés auraient tendance à camoufler de façon volontaire leurs sentiments internes lors de situations où cela pourrait tourner à leur désavantage face à leur supérieur (Glasø et Einarsen, 2006, 2008). Toutefois, il a récemment été démontré que la régulation de surface d'un employé envers son supérieur réduirait l'affection et la perception de compétence que le supérieur lui porte (Deng *et al.*, 2020). Par contre, un employé qui adopte la régulation de profondeur face à son supérieur serait plus apprécié par ce dernier, mais cela n'affecterait pas la perception du supérieur quant à la compétence de l'employé (Deng *et al.*, 2020). Cela engendre un certain paradoxe quant à l'expression des émotions des employés face à leur supérieur, considérant leur position d'«infériorité». En cohérence avec les précédents résultats, il semblerait que la régulation de surface de l'employé effectuée envers son supérieur serait liée à une faible qualité de relation supérieur-subordonné, telle que perçue par l'employé ; tandis que la régulation de profondeur de l'employé envers son supérieur serait liée à une qualité de relation supérieur-subordonné plus élevée, telle que perçu par l'employé (Yang *et al.*, 2019). Toutefois, bien que cette

étude propose que ce soit le travail émotionnel de l'employé envers son supérieur qui influence la perception de la qualité de la relation, les limitations de l'étude laissent croire qu'il serait possible que le lien de causalité soit aussi inverse ; c'est-à-dire que la perception de la qualité de la relation pourrait influencer le travail émotionnel de l'employé.

Certaines études plus récentes démontrent des résultats différents de ceux de Mann (1999) et de Sloan (2004) et avancent que les gestionnaires doivent faire particulièrement attention aux émotions qu'ils affichent (Humphrey et al., 2008), puisqu'ils sont en position de pouvoir (Glasø et Einarsen, 2008 ; Humphrey, 2021). Selon les résultats de l'étude qualitative d'Humphrey (2021), les gestionnaires feraient face à des défis uniques en termes de travail émotionnel, notamment dû à la visibilité (ou position élevée) de leur rôle ainsi qu'au risque élevé de «contagion émotionnelle» (voir prochaine section). Par exemple, lorsqu'ils doivent gérer des crises ou qu'ils sont confrontés à des évènements négatifs, la régulation de leurs émotions est primordiale (Humphrey *et al.*, 2008). Durant ces circonstances d'incertitude, impliquant des facteurs stressants, il est généralement attendu qu'un leader affiche de la confiance et de l'optimisme, même s'il éprouve les mêmes inquiétudes et sentiments d'anxiété que ses subordonnés (Humphrey *et al.*, 2008). En effet, selon Pirola-Merlo et al. (2002), l'une des fonctions d'un gestionnaire est d'aider ses employés à affronter les adversités du travail.

En somme, il est possible de constater plusieurs différences en termes d'expression d'émotions et de travail émotionnel selon le niveau de pouvoir que l'on possède dans une organisation. Certaines études postulent qu'une personne au sommet de la hiérarchie aurait moins peur d'afficher ses émotions authentiques (Mann, 1999 ; Sloan, 2004) et d'autres démontrent le contraire (Humphrey, 2021 ; Humphrey *et al.*, 2008), car ils auraient un rôle de «modèle émotionnel» ainsi que le mandat d'inspirer les autres (Luthans et Avolio, 2003). Cela amène à se questionner sur le processus d'influence du travail émotionnel performé par une personne en position de gestion sur ses subordonnés, ce qui sera présenté dans la section qui suit.

2.4.5.2 Le processus d'influence des émotions d'un supérieur sur ses employés

Les émotions transmettent d'importantes informations au sein d'une organisation et peuvent influencer celles des autres (Côté *et al.*, 2005). Dans cette section, la théorie de la contagion émotionnelle est exposée afin d'illustrer l'une des façons dont les émotions peuvent être transmises d'une personne à une autre dans une organisation. Par la suite, quelques études en lien avec l'influence de la régulation émotionnelle des personnes en position de pouvoir sur leurs subordonnés sont présentées.

2.4.5.2.1 La contagion émotionnelle

Selon la littérature, les individus semblent traiter les stimuli émotionnels avec une attention particulière (Bradley *et al.*, 2000 ; MacLeod *et al.*, 1986). Côté, Van Kleef et Sy (2005) suggèrent que les informations émotionnelles dans l'environnement auraient une signification «évolutive». Ils expliquent que les émotions apporteraient d'importantes informations pour prédire les comportements des autres (Côté *et al.*, 2005). Une étude en laboratoire a exposé des participants à des expressions faciales émotionnelles d'autres personnes de façon subliminale (c'est-à-dire sans qu'ils en soient conscients) (Dimberg *et al.*, 2000). Les chercheurs ont découvert, en observant les mouvements musculaires du visage des participants, qu'ils «imitaient» inconsciemment l'expression faciale émotionnelle à laquelle ils étaient exposés (Dimberg *et al.*, 2000). Cela indique que les émotions peuvent être transmises ou évoquées inconsciemment lors de communications en face à face avec d'autres personnes (Dimberg *et al.*, 2000). Ce phénomène a été appelé *contagion émotionnelle*, et correspond à la tendance automatique d'une personne à imiter et à synchroniser son expression, sa voix, sa posture et ses mouvements avec ceux d'une autre personne, ce qui engendre une convergence émotionnelle (traduction libre, p.96, Hatfield *et al.*, 1993).

La théorie de la contagion émotionnelle en lien avec le travail émotionnel a été utilisée pour comprendre comment les émotions d'un employé influencent l'attitude et le comportement de la clientèle (Pugh, 2001). Ce chercheur a tenté de comprendre pourquoi

la devise «service avec le sourire» fonctionnait si bien et a démontré que ce serait parce que le client « capte » l'humeur positive affichée par l'employé, c'est-à-dire que l'affichage émotionnel positif des employés est lié positivement avec les réactions affectives positives des clients, ce qui affecte par la suite l'évaluation de la qualité du service (Pugh, 2001).

Ce transfert de l'humeur des uns aux autres serait aussi possible entre collègues et ce phénomène de «contagion» aurait une influence sur les attitudes et comportements groupaux, notamment en termes de coopération et de performance (Barsade, 2002). D'ailleurs, les individus seraient encore plus sensibles aux informations transmises par des personnes ayant du «pouvoir», notamment parce qu'ils occupent une place centrale dans un groupe, ce qui leur octroie une position idéale pour transmettre leurs émotions aux membres du groupe (Epitropaki, 2006 dans Humphrey et al., 2008 ; Liu et Liu, 2018). En effet, Côté et al. (2005) ont démontré que l'humeur d'un leader est spécialement contagieuse et que celle-ci influence le climat affectif et certains processus de groupes. Cela concorde avec l'étude de George et Bettenhausen (1990) qui indique que plus le degré auquel un «leader» vit des humeurs positives (*positive moods*) est élevé, plus cela engendrerait de comportements prosociaux et moins les subordonnés auraient l'intention de quitter. En outre, l'étude de McColl-Kennedy et Anderson (2002) a démontré que les leaders auraient une influence sur les sentiments de frustration et d'optimisme de leurs employés. En somme, il semble que cette influence puisse être potentiellement bénéfique ou nuisible, selon l'humeur et la nature des émotions de la personne en position d'influence. Les émotions des supérieurs influenceraient les émotions et attitudes des employés, qui eux influenceraient la clientèle.

Cette «chaîne d'émotions» a été explorée par l'étude de Liu et Liu (2018), qui avait pour objectif de mettre en évidence le lien entre les mécanismes émotionnels interpersonnels à l'intérieur de l'organisation (supérieur-employés) et les impacts sur le service à la clientèle. Ces chercheurs ont alors démontré que les émotions positives du supérieur immédiat sont transmises (via la contagion émotionnelle) aux employés, ce qui augmenterait ensuite l'intention des clients à revenir (donc la fidélisation de la clientèle) (Liu et Liu, 2018). Leurs résultats ont aussi démontré que les émotions négatives du

supérieur immédiat sont associées significativement avec les émotions négatives des subordonnés, mais que ces émotions négatives ne seraient pas transmises vers les clients (Liu et Liu, 2018). Il est alors possible d'en déduire que, dans une situation de service à la clientèle, la contagion émotionnelle négative du supérieur vers les employés engendrerait un plus grand effort de travail émotionnel de la part des employés (considérant que ceux-ci doivent généralement se conformer à des règles d'affichage positive dans ce genre de contexte).

Dans les deux sections précédentes, il a été possible de constater qu'il existe des différences entre la régulation émotionnelle au travail des personnes en position d'influence et des employés de première ligne. Par la suite, la façon dont les émotions peuvent être transmises d'un supérieur vers ses employés a été illustrée via la théorie de la contagion émotionnelle. Selon la littérature, l'humeur et les émotions d'un supérieur ont bel et bien un impact sur les émotions et attitudes des employés (George et Bettenhausen, 1990 ; Liu et Liu, 2018). À présent, il semble pertinent d'explorer la littérature quant aux impacts de la qualité de la régulation émotionnelle des supérieurs sur leurs employés. Plus précisément, la section suivante expose la façon dont le travail émotionnel d'un supérieur engendre différentes impressions et interprétations de la part des employés quant aux intentions de leur supérieur.

2.4.6 Le travail émotionnel des gestionnaires : impressions des employés et interprétations des intentions de leur supérieur

« Leadership is an emotion-laden process, both from a leader and a follower perspective»
- *George* (2000)

Les compétences de travail émotionnel d'un gestionnaire d'équipe auraient une grande importance quant à sa performance générale en tant que *leader* (Grandey et Gabriel, 2015). D'abord, selon plusieurs études, la régulation des émotions d'une personne engendrerait différentes impressions chez ses interlocuteurs selon le degré d'authenticité qui en résulte (Beal *et al.*, 2006 ; Bono et Vey, 2007 ; Frank *et al.*, 1993 ; Gardner *et al.*, 2009). Pour faire un lien avec la relation supérieur-employés, la régulation de profondeur

et l'expression naturelle des émotions par le supérieur engendreraient des impressions plus favorables des employés envers leur supérieur (Gardner *et al.*, 2009). En outre, les employés perçoivent que leur *leader* est plus authentique et digne de confiance lorsqu'il adopte ce type de régulation émotionnelle (Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey et Gabriel, 2015), ce qui aurait des impacts positifs sur ceux-ci (Humphrey *et al.*, 2015). Plus précisément, un gestionnaire qui effectue un travail émotionnel selon la dimension de l'expression naturelle des émotions entretiendrait des relations interpersonnelles positives (Fisk et Friesen, 2012) et serait inspirant pour ses employés (Humphrey *et al.*, 2008 ; Newman *et al.*, 2009). En continuité avec ces résultats, dans son étude auprès de 126 gestionnaires et de leurs employés respectifs, Epitropaki (2006 dans Humphrey *et al.*, 2008) a découvert que la régulation de profondeur d'un gestionnaire (et non la régulation de surface), influencerait significativement le fait que les employés perçoivent leur supérieur comme étant un «leader transformationnel». Un gestionnaire se faisant attribuer ce style de leadership, apparaîtrait plus authentique, informé et digne de confiance aux yeux de ses employés (Gilbert et Kelloway, 2018).

En revanche, la régulation de surface d'un supérieur engendrerait des impressions négatives de la part de ses employés (Gardner *et al.*, 2009) et susciterait des réponses négatives de la part des autres (Jeung *et al.*, 2018). Ainsi, lorsqu'un gestionnaire supprime son émotion spontanée ou manipule l'expression de celle-ci sans modifier son sentiment intérieur (régulation de surface), il risque non seulement de se percevoir lui-même comme étant non-authentique, mais d'être aussi perçu ainsi par ses subordonnés, ce qui affecterait négativement la confiance et la sincérité que ses employés lui accordent (Asadullah *et al.*, 2019 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Humphrey *et al.*, 2008, 2015). Les employés pourraient considérer les émotions de leur gestionnaire comme étant artificielles, ce qui augmenterait les risques que celui-ci soit perçu comme étant hypocrite, ayant des intentions de manipulation émotionnelle et de violation délibérées de valeurs importantes (Gardner et Martinko, 1988 ; Kipfelsberger et Kark, 2018 ; Lin *et al.*, 2016), ce qui réduirait la qualité de la relation avec ses employés (*Leader-Member Exchange*) (Glasø et Einarsen, 2008 ; Gross et John, 2003 ; Lin *et al.*, 2016). D'autres études

abondent dans le même sens, selon lesquelles une personne qui supprime ses émotions authentiques la mènerait à de plus faibles connexions sociales (Butler *et al.*, 2003), résultant en la réduction ses ressources sociales (Jeung *et al.*, 2018). En effet, un travail émotionnel non authentique aurait moins de chances d'engendrer les bénéfices interpersonnels désirés (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Grandey *et al.*, 2005a). En ce sens, selon l'étude qualitative d'Humphrey (2021), les compétences de régulation émotionnelle d'un gestionnaire servent notamment à développer leur capital social, ce qui constitue une ressource importante pour une personne qui occupe un poste d'influence dans une organisation. Dans cette même étude, l'une des gestionnaires explique que le fait qu'elle entretienne des relations de qualité, par le biais d'un affichage émotionnel positif et constant, lui permettrait de bénéficier du soutien de ces personnes lorsqu'elle est dans le besoin; ce qui constitue une ressource significative pour une gestionnaire d'équipe (Humphrey, 2021). Les témoignages collectés dans cette étude renforcent l'idée que la qualité des relations d'un gestionnaire serait optimisée lorsque celui-ci focalise intentionnellement sur leur développement (Humphrey, 2021). En outre, le fait qu'une personne se soucie («care») de développer des relations de qualité transparaît généralement à travers les stratégies de travail émotionnel qu'elle adopte (Moin, 2018).

En résumé, l'utilisation de stratégies de régulation émotionnelle authentiques par un gestionnaire serait bénéfique à la construction d'une relation de confiance avec ses employés, entre autres grâce à la sincérité perçue du *leader* par ses employés et à l'absence d'intention de manipulation qui lui serait attribuée. Dans l'exemple de l'étude d'Humphrey (2021), la gestionnaire perçoit que ses relations sont optimisées grâce à son travail émotionnel. Toutefois, le travail émotionnel réalisé par une personne ne prédit pas nécessairement qu'il sera perçu tel que désiré dans l'œil de l'observateur (Humphrey *et al.*, 2008). En effet, « two people may both perform emotional labor, but one may do it in a clumsy and ineffective way, while the other may perform emotional labor in a superb fashion » (Humphrey *et al.*, 2008). Ainsi, la section suivante présente la façon dont les employés perçoivent le travail émotionnel de leur supérieur immédiat et les impacts individuels et organisationnels que cette perception engendre.

2.4.7 La perception du travail émotionnel du supérieur : conséquences sur les employés et sur l'organisation

La littérature présentée dans les sections 1.2.5 et 1.2.6 met en exergue la façon dont la régulation émotionnelle est effectuée selon le niveau hiérarchique que l'on occupe, l'influence que l'expression des émotions d'un supérieur exerce sur ses subordonnés ainsi que la façon dont le travail émotionnel effectué par un supérieur influence les impressions des employés et la confiance qu'ils lui accordent. À présent, suivant le postulat d'Humphrey et al. (2008) comme quoi le travail émotionnel effectué n'est peut-être pas perçu par l'observateur tel qu'il était désiré par la personne qui le performe, la littérature qui sera présentée dans cette section inclut principalement les études qui ont mesuré le travail émotionnel du supérieur selon la perspective des employés.

D'abord, il a été démontré que la qualité de la relation supérieur-subordonné (*LMX – Leader-Member exchange*) serait réduite lorsque les employés perçoivent leur supérieur comme adoptant une stratégie de régulation de surface au travail (Fisk et Friesen, 2012 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Moin *et al.*, 2021). Les résultats démontrent aussi, inversement, que la régulation de profondeur du supérieur perçue par les employés prédirait positivement la qualité de la relation supérieur-subordonné (Fisk et Friesen, 2012 ; Moin *et al.*, 2021), en plus d'augmenter positivement la perception de l'employé quant à sa propre performance au niveau de la tâche ainsi que sa propension à adopter des comportements affectifs bénéfiques au travail (Moin *et al.*, 2021). Le fait de percevoir que son leader investit un effort psychologique à afficher des émotions authentiques envers soi désignerait à l'employé que son supérieur accorde une importance élevée à leur relation interpersonnelle, ce qui serait manquant dans le cas de la régulation de surface (Moin *et al.*, 2021). Ce postulat est en cohérence avec l'idée qu'il semble bénéfique qu'un gestionnaire ait l'intention consciente d'optimiser la qualité de ses relations (Humphrey, 2021).

Une autre étude, celle de Moin (2018), s'est intéressée à l'impact de la perception du travail émotionnel du supérieur sur les réactions affectives des employés, afin d'expliquer l'engagement organisationnel de ces derniers. Les résultats démontrent que la perception

de régulation de profondeur du supérieur engendre des réactions affectives positives de la part des employés, ce qui mène à l'émergence d'un engagement affectif plus élevé (Moin, 2018). Par contre, la perception de régulation de surface du supérieur suscite des réactions affectives négatives de la part des employés, mais celles-ci ne seraient toutefois pas significativement liées à l'engagement affectif.

Ces résultats s'expliqueraient par le fait que le travail émotionnel authentique et l'absence d'intention de manipulation perçus par les employés (étant reliés à la régulation de profondeur) leur signaleraient que leur supérieur/organisation se soucie d'eux de façon bienveillante, les valorise et est attentionné à eux (Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021).

En cohérence avec ces résultats, Fisk et Friesen (2012) ont trouvé des relations significatives entre la perception du travail émotionnel du gestionnaire et la satisfaction au travail des employés. La satisfaction au travail serait plus élevée lorsque les employés perçoivent que leur supérieur régule ses émotions en profondeur, tandis que la perception de régulation de surface réduirait considérablement et plus fortement la satisfaction au travail (Fisk et Friesen, 2012).

Une autre étude, celle de Moon et al. (2019) a démontré que lorsque les employés perçoivent que leur supérieur régule ses émotions en profondeur envers la clientèle, cela favorise significativement leur perception que celui-ci adopte un leadership authentique, de surcroît, l'identification et la confiance envers leur supérieur se verraient aussi optimisées significativement. Tout cela, résultant en une meilleure performance auto rapportée de la part des employés (Moon *et al.*, 2019). Néanmoins, la perception de régulation de surface du supérieur n'avait pas de lien significatif avec ces variables.

En somme, les études sur la perception du travail émotionnel du supérieur démontrent que l'adoption d'une stratégie de régulation authentique, telle que perçue par les employés, engendre des impacts significatifs positifs sur ceux-ci, tandis que dans le cas contraire, des impacts négatifs sont plutôt recensés (Fisk et Friesen, 2012 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Moon *et al.*, 2019). Il est possible de remarquer que ces impacts sont principalement de nature affective, ce qui donne des indices intéressants en lien avec le modèle conceptuel de la présente étude. Aucune étude

mesurant la dimension d'expression naturelle des émotions du supérieur, telle que perçue par les employés, n'a été trouvée. D'ailleurs, Moin (2018) suggère fortement de la mesurer dans les prochaines études sur la perception du travail émotionnel du supérieur.

En résumé, ce chapitre a permis de faire le tour des connaissances scientifiques liées aux concepts principaux de cette étude. Il a été possible de voir comment l'épuisement émotionnel émerge de facteurs de stress psychologique au travail et de présenter la façon dont le travail émotionnel peut réduire ou accentuer les tensions internes qui influencent les risques d'épuisement (Brotheridge et Lee, 2002 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Maslach *et al.*, 2001 ; Wood *et al.*, 2008). Selon la littérature, on constate que la régulation émotionnelle des personnes en position de pouvoir au travail influence les attitudes, comportements et réactions affectives des personnes qui en relèvent (Glasø et Einarsen, 2008 ; Humphrey, 2021 ; Humphrey *et al.*, 2008 ; Liu et Liu, 2018). Plus précisément, puisqu'un gestionnaire doit contribuer à fournir les ressources nécessaires aux employés pour les aider à affronter les adversités (Pirola-Merlo *et al.*, 2002), la stratégie de travail émotionnel qu'il adopte est cruciale pour qu'il puisse leur inspirer confiance et entretenir un lien sécurisant avec ses employés (Asadullah *et al.*, 2019 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Humphrey *et al.*, 2008, 2015). En outre, puisque la perception de facteurs de stress est subjective (Hobfoll, 1989), quelques études ont démontré que plusieurs impacts affectifs sur les employés résultaient de la perception de la stratégie de travail émotionnel utilisée par leur supérieur (Fisk et Friesen, 2012 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Moon *et al.*, 2019). La présente recherche contribuera de façon innovatrice à cette lignée d'études grâce à un modèle conceptuel qui a pour objectif de tester si la perception du travail émotionnel du supérieur influence la stratégie de travail émotionnel utilisée par les employés, pour ensuite vérifier si cette dernière influence l'épuisement émotionnel des employés. Ainsi, le troisième chapitre, soit celui du «Cadre conceptuel », présente la façon dont ce modèle conceptuel s'articule de façon théorique, par le biais de la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989).

Chapitre 3 - LE CADRE CONCEPTUEL

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter les deux modèles théoriques qui seront testés dans la présente recherche. Ces modèles appuient les relations proposées sur la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989). De ce fait, les assises théoriques seront d'abord présentées et leurs fondements expliqués. Par la suite, les deux modèles théoriques seront décrits et illustrés, pour ensuite en présenter les hypothèses de recherche découlant de ces modèles.

3.1 Les assises théoriques

Depuis sa création en 1989, la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll est utilisée de façon récurrente pour prédire les effets du travail émotionnel sur le bien-être psychologique (Grandey et Gabriel, 2015; Brotheridge et Lee, 2002; Andela *et al.*, 2015 ; Aung *et al.*, 2019 ; Jeung *et al.*, 2018 ; Picard *et al.*, 2018 ; Hochschild, 1983). Le postulat de la théorie de la conservation des ressources est que les individus aspirent à retenir, protéger et construire leur réservoir de ressources psychologiques (Hobfoll, 1989). Selon cette théorie, les facteurs de l'environnement sont interprétés par l'individu, de façon à leur attribuer un niveau de danger réel ou potentiel, menaçant ainsi ou non son réservoir de ressources psychologiques. En effet, la théorie de la conservation des ressources est inspirée de la double prémisse qu'il n'y a pas de stress sans perception et que le stress est reconnu comme étant aussi bien objectif (menace réelle) que subjectif (menace potentielle) (Lazarus & Folkman, 1984; Trumbull & Appley, 1986 dans Hobfoll, 1989). Ainsi, cette théorie permet d'expliquer les réactions émotionnelles des individus face aux facteurs de leur environnement, en fonction de leurs perceptions subjectives.

Selon un des principes de la conservation des ressources, celui de la *Primauté des pertes*, la perte de ressource est considérée comme ayant plus d'impacts et se produirait plus rapidement que le gain de ressource (Hobfoll *et al.*, 2018). Le principe *d'Investissement de ressource* stipule que l'individu doit investir des ressources afin d'en protéger la perte, de regagner celles perdues et/ou d'en obtenir davantage (Hobfoll *et al.*, 2018). Finalement,

un autre principe important, celui du *Désespoir* est qu'une personne qui perd des ressources serait plus propice à adopter des comportements défensifs potentiellement irrationnels, dans le but de prévenir/protéger plus de perte de ses ressources (Hobfoll *et al.*, 2018). De ce fait, les stratégies défensives peuvent être irrationnelles dans le sens où les ressources investies serviraient à stabiliser la situation, mais se verraient rarement remboursées (Hobfoll, 1989). En outre, elles risquent d'être mal adaptées ou même nuisibles dans un contexte social, ce qui comporte un risque de perdre davantage de ressources par la suite (Hu et Yeo, 2020).

La section suivante présente les modèles conceptuels retenus aux fins du présent mémoire. Elle explique notamment les liens entre les variables de la présente étude sur la base d'assises théoriques, lesquelles viendront en appui aux différentes hypothèses proposées.

3.2 Les modèles théoriques

Les modèles théoriques de cette étude ont été élaborés grâce aux connaissances acquises dans le chapitre précédent et selon les lacunes qui ont été ciblées dans la littérature. D'abord, le premier modèle propose que les trois stratégies de travail émotionnel des employés aient des liens directs avec l'épuisement émotionnel (voir figure 3.1). Ce premier modèle vise à vérifier l'influence des différentes stratégies de travail émotionnel que les employés utilisent dans leurs interactions avec leur supérieur, sur leur épuisement émotionnel. Le second modèle propose que la perception du travail émotionnel du supérieur influence l'épuisement émotionnel des employés par l'intermédiaire du travail émotionnel des employés (voir figures 3.2). Autrement dit, ce deuxième modèle vise à vérifier si la perception de l'authenticité de l'affichage émotionnel du supérieur influence l'épuisement émotionnel des employés, par l'entremise de la stratégie de travail émotionnel qu'ils utilisent en réponse à cette perception. Dans les figures des deux modèles, les hypothèses sont identifiées, de même que la direction des liens entre les variables ainsi que le lien positif ou négatif des relations attendues.

Figure 3.1 Premier modèle théorique – Le travail émotionnel des employés en lien avec leur épuisement émotionnel

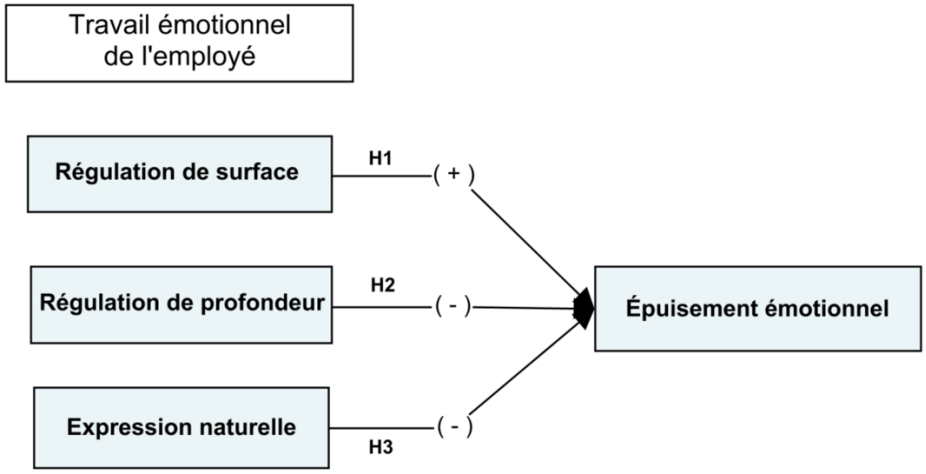
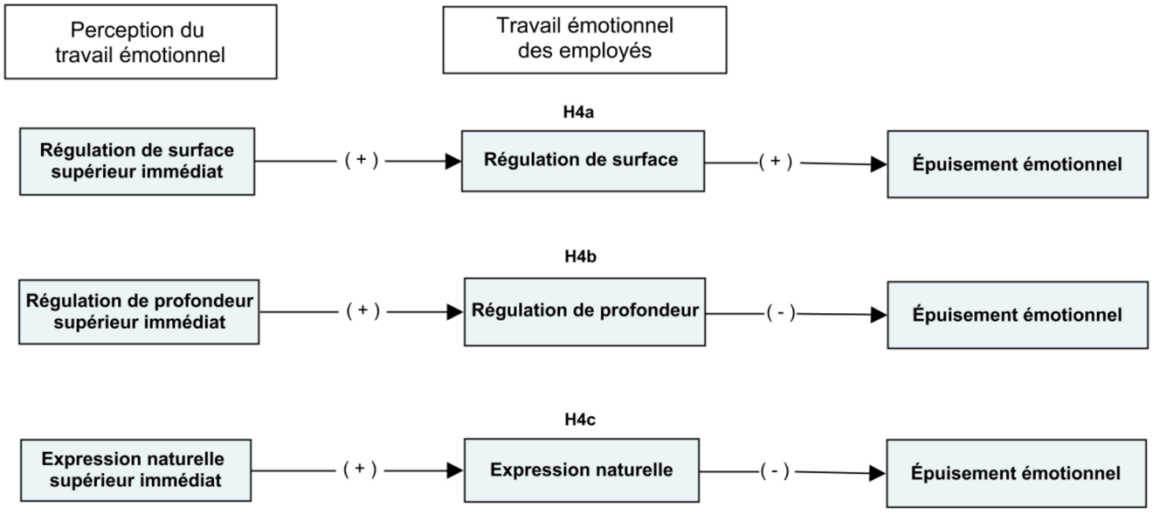


Figure 3.2 Second modèle théorique – Effet de médiation du travail émotionnel des employés entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés



3.3 Les hypothèses de recherche

Cette étude comporte trois hypothèses qui visent à déceler s'il existe des liens directs entre certaines variables de l'étude, tandis qu'une hypothèse de médiation globale ainsi que trois hypothèses de médiation spécifiques visent à découvrir la présence de liens de médiation. Les fondements théoriques et empiriques mentionnés dans les sections précédentes seront mobilisés tout au long des explications, afin d'appuyer chacune des hypothèses. Celles-ci sont présentées l'une à la suite de l'autre, ci-dessous.

3.3.1 Régulation de surface de l'employé et son épuisement émotionnel

Tel que présenté dans le chapitre précédent, un employé qui régule ses émotions en surface vit plus de dissonance émotionnelle et de sentiment d'inauthenticité personnelle, résultant en un plus fort niveau de tension interne produite par le fait que les émotions affichées ne correspondent pas avec les émotions ressenties à l'interne (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey, 2000 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Hochschild, 1983 ; Näring *et al.*, 2012 ; Van Dijk et Kirk Brown, 2006 ; Whiting *et al.*, 2011). La majorité des conséquences recensées en lien avec la régulation de surface sont négatives et néfastes pour l'individu ainsi que ses relations interpersonnelles (Côté, 2005), ce qui inclut sa relation avec son supérieur. Dans cette optique, selon la théorie de la conservation des ressources, la régulation de surface peut être considérée comme étant une stratégie visant principalement la protection des ressources émotionnelles. Plus précisément, la régulation de surface consisterait en un comportement ayant pour objectif de « protéger » ses ressources à court terme, mais provoquerait des pertes significatives de ressources émotionnelles par la suite, dues aux conséquences qu'elle engendre (Brotheridge et Lee, 2002). En effet, tels que l'ont démontré Deng et al. (2020) et Yang et al. (2019), la régulation de surface des employés envers leur supérieur engendre des conséquences affectives négatives pour l'employé, notamment des perceptions négatives du supérieur envers ceux-ci ainsi qu'une plus faible qualité de relation supérieur-employé. Ainsi, en cohérence avec les nombreuses études ayant relié positivement la régulation de surface avec l'épuisement émotionnel

(Brotheridge et Grandey, 2002 ; Chau *et al.*, 2009 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Judge *et al.*, 2009 ; Lee et Chelladurai, 2016 ; Martínez-Iñigo *et al.*, 2007 ; Pătraş *et al.*, 2017 ; Wang *et al.*, 2011), l'hypothèse suivante est alors proposée :

Hypothèse 1 : La régulation de surface des employés est liée positivement avec leur épuisement émotionnel.

3.3.2 La régulation de profondeur de l'employé et son épuisement émotionnel

Au début du processus de régulation de profondeur, la dissonance émotionnelle est présente, mais est ensuite atténuée par l'ajustement interne des sentiments (Gardner *et al.*, 2009 ; Glomb et Tews, 2004 ; Grandey, 2003 ; Van Dijk et Kirk Brown, 2006). Cette stratégie protège ainsi le sentiment d'authenticité personnelle (Judge *et al.*, 2009) et réduit la tension interne (Brotheridge et Grandey, 2002), ce qui prévient la perte de ressources. Selon la théorie de la conservation des ressources, la régulation de profondeur peut ainsi être perçue comme étant une stratégie visant à la fois la protection et le gain de ressources émotionnelles. En effet, Grandey (2003) postule que la régulation de profondeur pourrait être bénéfique pour la santé psychologique à travers le temps et que cette stratégie «may restore an employee's emotional resources in a way that surface acting cannot» (p.93). Elle explique que, malgré les ressources investies dans la régulation de profondeur, il y a un «retour sur investissement» (Grandey, 2003). Selon la théorie de la conservation des ressources, le gain de ressource s'actualise plus lentement que la perte (Hobfoll *et al.*, 2018). Cela pourrait expliquer les résultats ambigus (faiblement positif, faiblement négatif ou neutre) obtenus de plusieurs études qui ont tenté de lier la régulation de profondeur avec l'épuisement émotionnel (Goodwin *et al.*, 2011 ; Grandey, 2003 ; Näring *et al.*, 2012 ; Wang *et al.*, 2011 ; Whiting *et al.*, 2011). Il a toutefois été démontré que la régulation de profondeur de l'employé envers leur supérieur engendre des perceptions positives de la part du supérieur envers cet employé et serait bénéfique à la qualité de la relation supérieur-employé (Deng *et al.*, 2020 ; Yang *et al.*, 2019).

En somme, la littérature indique qu'il y aurait plus de bienfaits psychologiques à adopter la régulation de profondeur que d'impacts nuisibles ou neutre pour l'individu (Humphrey *et al.*, 2015), ce qui contribue au gain de ressources pour l'individu. C'est pourquoi, en cohérence avec les études ayant relié négativement la régulation de profondeur avec l'épuisement des ressources émotionnelles (Johnson et Spector, 2007 ; Liu *et al.*, 2019 ; Philipp et Schüpbach, 2010), l'hypothèse suivante est proposée :

Hypothèse 2 : La régulation de profondeur des employés est liée négativement avec leur épuisement émotionnel.

3.3.3 L'expression naturelle des émotions de l'employé et son épuisement émotionnel

Lorsqu'une personne exprime ses émotions naturellement, la dissonance émotionnelle est nulle puisque les émotions initiales correspondent aux émotions affichées (Diefendorff *et al.*, 2005). Bien qu'aucune modification ne soit nécessaire, l'expression naturelle des émotions nécessite tout de même la mobilisation de ressources émotionnelles et une certaine régulation pour s'assurer que l'émotion soit affichée adéquatement (Cossette et Hess, 2015 ; Diefendorff *et al.*, 2005 ; Morris et Feldman, 1996a). Selon la théorie de la conservation des ressources ainsi que la littérature, l'expression naturelle des émotions serait le type de régulation le plus bénéfique puisque, d'une part, très peu de ressources émotionnelles sont soustraites du réservoir mental et, d'autre part, beaucoup sont gagnées par la suite étant donné les conséquences positives qu'une personne peut en tirer (Picard *et al.*, 2018). D'abord, l'expression naturelle des émotions engendre un plus fort niveau d'authenticité ressentie et de bien-être psychologique en général que la régulation de profondeur (Gardner *et al.*, 2009 ; Humphrey *et al.*, 2015), ce qui réduit les risques d'épuisement émotionnel (Brotheridge et Lee, 2002). Dans cette optique, en cohérence avec les études ayant démontré un lien significativement négatif entre l'expression naturelle des émotions et l'épuisement émotionnel (Lee et Chelladurai, 2016 ; Mahoney

et al., 2011 ; Martínez-Iñigo *et al.*, 2007 ; Picard, Cossette et Morin, 2018), l'hypothèse suivante est proposée :

Hypothèse 3 : L'expression naturelle des émotions des employés est liée négativement avec leur épuisement émotionnel.

3.3.4 Le rôle médiateur du travail émotionnel des employés dans la relation entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés

Jusqu'à maintenant, aucune étude ne semble avoir considéré que la perception du travail émotionnel du supérieur pouvait avoir un impact direct ou indirect sur l'épuisement émotionnel des employés. Il ne semble pas non plus y avoir d'étude ayant exploré le travail émotionnel des employés comme médiateur potentiel entre la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat et ses diverses conséquences sur les employés. Or, le travail émotionnel des employés a maintes fois été relié avec leur épuisement émotionnel, de façon directe (voir Brotheridge & Grandey, 2002; Gardner et al., 2009; Goodwin et al., 2011; Grandey, 2003; Hochschild, 1983; Whiting et al., 2011). En ce qui concerne les autres variables entre elles, plusieurs études ont démontré des liens directs entre la perception du travail émotionnel du supérieur et certaines impressions des employés quant à celui-ci, notamment en termes de confiance, d'authenticité, d'intentions, etc., ce qui a pour effet de modifier les réactions affectives et les attitudes des employés (voir Fisk & Friesen, 2012; Glasø & Einarsen, 2008; Moin, 2018; Moon et al., 2019). Suivant la théorie de la conservation des ressources, la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat correspond à un facteur de l'environnement selon lequel un niveau de menace potentielle quant à la perte de ressources psychologiques est attribué par les employés. Cette attribution engendre des réactions affectives des employés qui entraînent l'adoption de l'une ou l'autre des stratégies de travail émotionnel, qui elle sera déterminante pour leur santé psychologique.

Ainsi, la perception du travail émotionnel du supérieur peut être perçue comme étant un antécédent au travail émotionnel des employés, qui lui serait lié directement à l'épuisement émotionnel. De ce fait, le travail émotionnel des employés pourrait être considéré comme un élément explicatif de la relation entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés.

Plus précisément, la perception que le supérieur emploie la régulation de surface constituerait une source de stress émotionnel vécu par les employés au travail. Cela mènerait à l'adoption de comportements défensifs par ces derniers, soit une réponse par la régulation de surface envers son supérieur. La dissonance émotionnelle et le sentiment d'inauthenticité résultant de la régulation de surface des employés auraient pour effet de réduire les ressources psychologiques de ceux-ci, ce qui augmenterait leurs symptômes d'épuisement émotionnel. Or, ce processus correspond au «cycle de perte de ressources» de la théorie de la conservation des ressources, stipulant qu'à chaque itération où il y a un appauvrissement de ressources, plus de «stress» s'ajoute, ce qui favorise l'adoption de réactions défensives qui contribuent à la spirale de perte de ressources (Hobfoll *et al.*, 2018). Le cas échéant, ces personnes risquent de ressentir de l'impuissance et du désespoir (Alloy et al., 1984 dans Hobfoll, 1989), ce qui les conduirait à davantage de pertes. Les employés étant pris dans ce cycle verraient leurs options de stratégies de régulation réduites, contrairement aux personnes possédant plus de ressources, ce qui renforcerait leur tendance à adopter des stratégies de «contrôle des pertes» suffisantes à court terme, mais qui ont peu de chances de succès à long terme (Hobfoll, 1989), telle que la régulation de surface.

En revanche, il existe aussi un «cycle de gain de ressources», mais celui-ci se développe plus lentement et de façon moins puissante (Hobfoll *et al.*, 2018). Les stratégies de régulation de profondeur et d'expression naturelle des émotions, puisqu'elles engendrent généralement un retour sur investissement, pourraient s'imbriquer dans le cycle de gain. En effet, tel qu'il a été expliqué dans les sections précédentes, le fait de percevoir que son supérieur régule en profondeur ou exprime naturellement ses émotions optimise les ressources psychologiques des employés, qui à leur tour peuvent se permettre d'adopter

des stratégies de régulation profitables. Hobfoll (1989) stipule que les individus ont une motivation naturelle à optimiser leurs ressources, particulièrement lorsqu'ils en ont une bonne quantité à leur disposition. Ainsi, les individus qui ont un supérieur adoptant la régulation de profondeur ou l'expression naturelle des émotions opteraient pour un travail émotionnel en profondeur ou pour l'expression naturelle de leurs émotions, contribuant à protéger ou à générer des ressources, réduisant ainsi leurs risques d'épuisement émotionnel.

En résumé, la perception du travail émotionnel du supérieur enclenche un cycle de perte ou de gain de ressources, qui influence la stratégie de travail émotionnel utilisée par les employés, justifiant leur propension à tomber ou non dans l'épuisement émotionnel. À cet égard et en cohérence avec Moon et al. (2019) qui suggèrent de mesurer le travail émotionnel des employés comme facteur médiateur entre le travail émotionnel du supérieur et ses conséquences sur les employés, les hypothèses suivantes sont proposées :

Hypothèse 4a : La perception de la régulation de surface du supérieur augmente l'épuisement émotionnel des employés, par le biais de l'augmentation de leur propre régulation de surface.

Hypothèse 4b : La perception de la régulation de profondeur du supérieur réduit l'épuisement émotionnel des employés, par le biais de l'augmentation de leur propre régulation de profondeur.

Hypothèse 4c : La perception de l'expression naturelle des émotions du supérieur réduit l'épuisement émotionnel des employés, par le biais de l'augmentation de leur propre expression naturelle des émotions.

En somme, grâce aux assises théoriques de la littérature scientifique sur lesquelles s'appuient les modèles théoriques de cette recherche, il a été possible d'énoncer différentes hypothèses. Celles-ci seront testées et analysées dans les prochains chapitres.

Chapitre 4 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette étude a été développée dans le cadre d'un stage de recherche effectué au sein d'une entreprise. Les hypothèses qui y étaient liées se basent uniquement sur les principaux concepts rattachés aux modèles théoriques, soit l'épuisement émotionnel et le travail émotionnel des employés, ainsi que le travail émotionnel du supérieur immédiat, tel que perçu par ses employés. Ces trois concepts/sous-concepts sont déclinés en diverses variables qui sont abordées ci-dessous.

Dans ce quatrième chapitre, la méthodologie de recherche est exposée, débutant par la présentation du devis de recherche ainsi que la justification du choix de l'instrument de mesure. Ensuite, les éléments entourant la collecte de données sont présentés, tels que les procédures de collecte de données, le terrain de recherche ainsi que les caractéristiques des participants. Finalement, les variables et la façon dont elles ont été mesurées sont exposées, suivies des stratégies d'analyse privilégiées pour cette étude.

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

D'abord, l'objectif de cette recherche est d'analyser la relation entre la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat, le travail émotionnel des employés ainsi que l'épuisement émotionnel de ces derniers. Plus précisément, cette étude vise à vérifier si la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat influence l'épuisement émotionnel des employés, via le travail émotionnel de ceux-ci.

Dans les prochaines pages, il sera possible de constater que les échelles pour mesurer quantitativement ces concepts ont démontré un niveau de validité élevé à travers les années. Pour ces raisons, un devis quantitatif semblait être le meilleur choix pour effectuer la présente recherche. Néanmoins, considérant le contexte dans lequel la recherche a été effectuée ainsi que la taille de l'échantillon, il s'est avéré judicieux d'effectuer des entrevues semi-dirigées préliminaires et exploratoires.

4.1.1 Entrevues semi-dirigées exploratoires préliminaires

À la suite de la confirmation de participation du terrain de recherche, il fut déterminé que l'échantillon de recherche allait être de trop faible taille pour qu'il soit possible de généraliser les résultats à l'extérieur de l'entreprise (Tabachnick et Fidell, 2007). Afin d'optimiser la pertinence de la construction de l'outil de collecte de données quantitatives, 20 entretiens qualitatifs ont été préalablement effectués (Gauthier et Bourgeois, 2016).

4.1.1.1 Description du recrutement et de l'échantillon

Pour recruter les participants de façon volontaire, un courriel d'invitation a été envoyé par la chercheure à tous les membres de l'organisation. Les personnes intéressées répondaient au courriel directement à la chercheure et celle-ci prenait contact avec ces personnes. Considérant le contexte de la pandémie, les entrevues ont été effectuées en ligne, via Teams ou par téléphone, selon la préférence du participant. Des formulaires de consentement à l'entretien à distance, à la confidentialité de leur participation et de leurs renseignements ainsi qu'à l'enregistrement, ont été préalablement envoyés aux participants afin qu'ils en prennent connaissance. Ils avaient le choix de signer le formulaire ou de confirmer leur consentement de façon verbale au début de l'entrevue. Il est à noter que ce formulaire a été pré approuvé par le comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.

Des participants de tous les niveaux hiérarchiques (trois paliers : directeurs, superviseurs et employés) ont fait partie de l'échantillon pour les entrevues afin d'avoir une bonne représentation de la réalité de l'entreprise, grâce à la diversité des parties prenantes (Gauthier et Bourgeois, 2016). Sur les 108 employés, 10 superviseurs et 10 gestionnaires de l'usine manufacturière, un total de six employés provenant de quatre départements différents (ayant aussi été invité à répondre au sondage par la suite), six superviseurs provenant de six différents départements, ainsi que huit gestionnaires membres du comité de direction, ont participé à cette collecte préliminaire. Les 20 entretiens se sont déroulés sur deux semaines durant le mois de janvier 2021. Il est à noter que puisque la langue

principale de la chercheure est le français, les entrevues ont été effectuées seulement avec des employés qui parlent le français.

4.1.1.2 Le guide d'entretien

Les entrevues semi-dirigées ont été effectuées jusqu'à atteinte de la saturation théorique des données, c'est-à-dire que l'ajout de nouvelles données n'était plus utile à la compréhension du phénomène (Gauthier et Bourgeois, 2016). Une stratégie flexible permettant l'adaptation du guide d'entretien tout au long du déroulement de la collecte de données a été utilisée.

Le canevas a été élaboré suite à deux entretiens préliminaires, un premier avec la directrice des ressources humaines, et un second avec le vice-président de l'entreprise. Ces deux entretiens ont permis de cibler les enjeux principaux de l'organisation, dont plusieurs comportent des dimensions émotionnelles (congé de maladie lié à la santé mentale, climat de travail tendu, etc.). Grâce à ces informations, il a été possible d'en retirer que l'organisation était ouverte à participer à une recherche portant sur des enjeux psychologiques au travail (tel que le travail émotionnel et l'épuisement émotionnel), car la direction en percevait la pertinence.

Le guide d'entretien pour les employés a été divisé en quatre sections, débutant par des sujets moins profonds afin de mettre le participant à l'aise, en allant vers des questions plus profondes au cœur de l'entretien. Le canevas comportait plusieurs sections, dont une portant sur la vision et les valeurs de l'organisation (2 questions - éléments d'informations sur la culture de l'organisation) et une sur le leadership de gestion (8 questions – qualité des interactions qu'ils ont avec leur supérieur immédiat; la façon dont leur supérieur immédiat réagit lors de situations stressantes; façon dont ils obtiennent des rétroactions sur leur performance, etc.) ; pour un total de 30 à 45 minutes par entrevues.

En somme, la portion qualitative de cette recherche a permis de cibler que les causes principales de l'absentéisme et des congés de maladie de cette entreprise semblaient être reliées à des enjeux de santé psychologique (dépression, épuisement professionnel, etc.), renforçant du coup l'importance d'étudier l'épuisement émotionnel. De plus, il a été

rapporté que plusieurs superviseurs semblaient avoir de la difficulté à réguler leurs émotions. En outre, selon les témoignages collectés, la régulation émotionnelle semble être une compétence importante à maîtriser dans cette organisation. En effet, les répondants ont mentionné à plusieurs reprises l'importance du respect et du professionnalisme entre collègues de tous les niveaux au sein de l'entreprise, ce qui nécessite une certaine régulation de l'affichage émotionnel au travail (Morris et Feldman, 1996a). De plus, selon les témoignages, il a pu être décelé que les compétences de régulation émotionnelle des supérieurs semblaient varier. Plus précisément, puisqu'il y a un superviseur différent pour chaque département et que les six employés provenaient de quatre départements différents, il a été possible de collecter la perception des compétences émotionnelles de quatre superviseurs différents. Par exemple, certains employés ont exprimé être à l'aise et apprécier les interactions et la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur immédiat, tandis que d'autres employés vivaient une mauvaise expérience avec leur supérieur immédiat et ont exprimé ne pas lui faire confiance. Ces divergences d'opinion et d'expérience avec leur supérieur immédiat ont constitué des indices très préliminaires qu'un potentiel de corrélation lié à la variable de perception du travail émotionnel du supérieur allait possiblement exister (puisque les divergences font généralement monter l'écart-type).

Ces informations ont permis de préciser le cadre théorique de cette étude, notamment par le fait que les divergences d'expériences (positives/négatives) vécues par les employés, selon le superviseur auquel ils se rapportent, dénotent des écarts quant au niveau de ressources psychologiques dont les employés bénéficient. En outre, grâce aux informations recueillies, les énoncés du questionnaire ont pu être adaptés en fonction du niveau de scolarité peu élevé de l'échantillon. De plus, les entrevues ont permis de confirmer la pertinence de traduire le questionnaire en trois langues autres que le français (anglais, portugais, espagnol). Les détails de cette traduction seront présentés dans la section qui aborde les détails quant à l'élaboration du questionnaire de sondage.

Finalement, ces entrevues ont fait office de premiers contacts entre la chercheure et les membres du terrain de recherche. Cela semble avoir constitué un atout pour optimiser la confiance des participants envers la recherche, favorisant le taux de participation au questionnaire de sondage par la suite. À ce sujet, la section suivante présente cet outil de collecte de données, qui constitue l'outil principal de cette recherche.

4.1.2 Le questionnaire de sondage

L'outil de collecte qui a été choisi, en cohérence avec un devis de type quantitatif, est le questionnaire de sondage ponctuel. Le sondage ponctuel permet d'examiner les relations entre certaines variables à un moment précis, mais n'offre pas la possibilité d'effectuer de liens de causalité qu'une étude longitudinale permettrait (Gauthier et Bourgeois, 2016). Considérant les moyens financiers à disposition de la chercheure ainsi que les contraintes de temps dans le cadre d'une maîtrise universitaire, le sondage ponctuel était l'outil le plus approprié. Un instrument quantitatif tel que le questionnaire permet de tester de façon rigoureuse les relations entre différentes variables par l'intermédiaire d'une collecte uniforme des données, où tous les participants sont invités à répondre exactement aux mêmes questions, dans le même ordre (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Les prochains paragraphes traitent de la façon dont le questionnaire a été construit par la chercheure.

4.1.2.1 Élaboration du questionnaire

Un questionnaire est composé d'indicateurs mesurant différents concepts, c'est-à-dire des énoncés composant des échelles qui mesurent un concept donné. Idéalement, le chercheur priorisera des échelles de mesure rigoureuses et validées dans la littérature. Dans la présente étude, la chercheure a effectivement utilisé les échelles qui font l'objet de consensus scientifiques au meilleur des connaissances actuelles. Puisque le questionnaire a été développé dans le cadre d'un stage de recherche, l'un des objectifs était de répondre à certains besoins spécifiques de l'organisation. D'autres concepts ne faisant pas partie de ce mémoire étaient alors inclus dans le questionnaire. Seuls les détails

et procédures en lien avec les concepts principaux de cette étude seront exposés dans le présent mémoire.

4.1.2.2 Les prétests

Afin de s'assurer que la construction et la présentation du questionnaire soient adéquates et exemptes d'erreur, deux prétests en ligne (via *Qualtrics*) ont été effectués. Les participants aux prétests étaient des membres du réseau social de la chercheure, représentant un fort niveau de diversité en termes d'éducation. Lors du premier prétest, 31 réponses ont été collectées et des rétroactions étaient demandées aux répondants directement dans le questionnaire ainsi qu'en discussion privée entre les participants et la chercheure. Suite à quelques modifications mineures, un deuxième prétest a eu lieu selon les mêmes dispositions que le premier prétest. Les 10 réponses à ce deuxième prétest ont permis de confirmer la qualité et la fonctionnalité de l'outil. Aucune question ne fut retirée du questionnaire.

Suite aux prétests, le questionnaire a été traduit en trois autres langues, soit l'anglais, l'espagnol (Amérique latine) et le portugais (Europe) afin de s'assurer que plus aucune modification ne serait nécessaire dans les versions traduites par la suite. Les prochains paragraphes portent sur les procédures et précautions mises en place afin d'assurer la rigueur et la fiabilité des versions traduites du questionnaire.

4.1.2.3 La traduction du questionnaire

Puisqu'environ 20% des employés de l'entreprise participante ne parlent ni français ni anglais, il était primordial d'offrir la possibilité au plus grand nombre de personnes la possibilité de participer. L'une des conditions de validité d'un questionnaire est le fait que les répondants puissent avoir la capacité de répondre, c'est-à-dire qu'ils sont en mesure de saisir le sens des questions (Gauthier et Bourgeois, 2016). La plupart des échelles de mesure dans la littérature étaient originalement en anglais et ont d'abord été traduites en français. Selon les informations qui ont été recueillies, les quatre langues les plus parlées

dans l'entreprise sont le français, suivi de l'anglais, de l'espagnol et du portugais. La traduction en français a d'abord été effectuée par une personne parfaitement bilingue. Deux révisions ont ensuite été effectuées par deux autres personnes parfaitement bilingues, qui ont comparé la version traduite avec la version originale afin de confirmer et/ou peaufiner le sens des mots traduits. Afin que le sens des mots corresponde le plus possible au sens original de chaque énoncé, des discussions entre le premier traducteur et les personnes ayant révisé la traduction ont eu lieu. Les décisions sur les mots finaux se sont prises par consensus.

En ce qui concerne la traduction pour l'espagnol et le portugais, des traducteurs professionnels agréés de l'OTTIAQ (Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec), parfaitement bilingues et experts dans les traductions liées au domaine de la gestion et des ressources humaines, ont été financés par la chercheure pour effectuer la traduction à partir de la version française. Afin de favoriser la cohérence entre les énoncés traduits, la version française a été sélectionnée pour être la «version originale», puisque la majorité des membres de l'entreprise sont francophones. Des révisions par d'autres traducteurs agréés de l'OTTIAQ (qui ne se connaissent pas) ont ensuite été effectuées, en collaboration avec la chercheure qui pouvait répondre aux questions spécifiques concernant le sens voulu des mots de chaque énoncé. Suite aux révisions, la version finale a été présentée une dernière fois aux traducteurs originaux afin de valider les modifications effectuées. D'autres échanges sur le sens des mots ont pu avoir lieu entre la chercheure et le traducteur, si cela était nécessaire. De plus, les traducteurs ont été mis au courant du faible niveau d'éducation de la plupart des employés ainsi que du contexte spécifique de l'organisation, afin de maximiser la compréhension et la validité des données. Ces éléments étaient aussi spécifiés dans les contrats de traduction.

Il est à noter que pour des contraintes de temps et de budget, ainsi que les circonstances de la pandémie de la Covid-19, la technique Back translation de Brislin (1980) n'a pas été utilisée. Toutefois, le fait que plusieurs discussions ont eu lieu entre la chercheure et tous les traducteurs/réviseurs impliqués dans le processus a permis d'optimiser la qualité de la traduction. En effet, plusieurs personnes se sont penchées sur le sens des mots et ont

étroitement collaboré avec la chercheure afin de s'assurer de cette cohérence entre toutes les versions. En ce qui concerne la version anglophone, les énoncés originaux de la littérature anglophone ont été utilisés tels quel dans la majorité des cas et certains ont été adaptés afin de correspondre avec la «version originale» francophone afin d'être en cohésion avec les autres versions traduites. Les adaptations ont été effectuées par une personne parfaitement bilingue et une révision s'en est suivie par une autre personne parfaitement bilingue. Il est à noter que les révisions des questionnaires traduits ont été considérées comme des prétests de ces versions, puisque les erreurs d'orthographe et le sens des mots ont été vérifiés de façon pointilleuse par les réviseurs ainsi que les traducteurs originaux qui en ont fait la relecture. La section suivante présente les procédures qui ont été mises en place pour s'assurer du respect des normes éthiques de recherche ainsi que de la qualité de la collecte de données.

4.2 Procédure de collecte de données et procédures éthiques

D'abord, le logiciel qui a été utilisé pour distribuer le questionnaire est *Qualtrics,* une plateforme de sondage sécuritaire de renommée mondiale. Le fait d'avoir utilisé un logiciel contribue aussi à la validité du questionnaire, car les informations sont enregistrées automatiquement, ce qui réduit les risques d'erreurs humaines de la transcription manuelle (Gauthier et Bourgeois, 2016). La collecte de données a été effectuée durant 5 jours consécutifs (5 au 9 juillet 2021, entre 7h00 et 16h30), dans 2 locaux fermés de l'entreprise où les participants étaient invités à répondre au questionnaire sur des ordinateurs sécurisés. Entre chaque participant, la chercheure insérait le lien du questionnaire dans la barre de recherche internet. De cette façon, le prochain participant à entrer avait directement accès au questionnaire *Qualtrics* et ne pouvait pas savoir si la personne précédente avait répondu ou non au questionnaire. Les répondants ne pouvaient être qu'un à la fois dans chacun des locaux, d'abord pour des raisons de confidentialité, mais aussi pour des raisons sanitaires liées à la pandémie de la Covid-19. La chercheure s'assurait de désinfecter les locaux et les outils (claviers, souris, etc.) entre chacun des participants, qui portaient tous obligatoirement un masque de procédure.

Aucun «échantillonnage» n'a été nécessaire puisque la totalité des employés a eu un moment réservé et rémunéré de 45 minutes durant l'une de leurs journées de travail pour se rendre dans l'un des deux locaux fermés. La chercheure a accueilli chacun des participants afin de leur expliquer le formulaire de consentement et de s'assurer de la compréhension de la raison d'être de l'enquête au sein de l'entreprise. Le but était aussi de favoriser un lien de confiance des participants face à la confidentialité et la protection de leur identité, s'ils désirent répondre au questionnaire. Les participants ont alors eu l'occasion de poser des questions de clarification à la chercheure avant d'entrer dans les locaux. Tel que stipulé dans le formulaire, le fait de répondre au questionnaire était ensuite considéré comme leur consentement à participer. De plus, malgré le fait que l'information était écrite dans le formulaire de consentement imprimé, la chercheure clarifiait verbalement à chaque participant qu'ils n'étaient aucunement obligés de répondre au questionnaire. Pour les personnes qui ne parlaient ni anglais ni français, la chercheure les invitait à bien lire leur formulaire de consentement qui avait aussi été préalablement traduit (par les mêmes personnes qui ont effectué la traduction des questionnaires). Le questionnaire était d'une durée approximative de 30 minutes. Afin de protéger leur anonymat et la confidentialité du statut de leur participation, chaque participant était invité à rester dans leur local respectif pour un minimum de 20 minutes avant d'en sortir (ceci était aussi précisé dans le formulaire de consentement).

Chaque employé participant a pu répondre à des questions sur leurs propres stratégies de travail émotionnel face à leur supérieur immédiat. Par la suite, les mêmes questions ont été reformulées de façon à recueillir leur perception des stratégies de travail émotionnel utilisées par leur supérieur immédiat face au répondant lui-même.

4.3 Terrain de recherche, participants et préparation des données

Cette étude a été réalisée auprès d'employés d'une usine de fonderie située au Québec, œuvrant dans l'industrie aérospatiale. L'entreprise existe depuis plus de 50 ans et le Président directeur général (PDG) actuel est en poste depuis environ 15 ans. Le travail des employés consiste à produire des pièces de qualité, à la chaîne, dans le plus court délai possible. Puisque le travail des employés de certains départements ne nécessite pas beaucoup d'interaction ou de réflexion profonde, le fait de parler français ou d'avoir un niveau élevé de scolarité n'est pas essentiel. Chaque département compte généralement un seul superviseur qui est sur place quotidiennement. Tous les matins, les employés de chaque département ont une réunion d'équipe d'environ 15 minutes avec leur superviseur de département. Afin d'organiser la collecte de données sur place, l'aide de la Directrice aux ressources humaines a été sollicitée. Cette dernière, membre de l'ordre des CRHA du Québec, a signé un formulaire d'engagement de confidentialité afin d'assurer la protection et l'anonymat des employés qui ont passé les entrevues préliminaires, puisque celles-ci étaient rémunérées en dehors des heures de travail.

4.3.1 Description de l'échantillon

Comme mentionné précédemment, l'entreprise compte un nombre total de 108 employés. Parmi ceux-ci, huit étaient en vacances ou en congé de maladie. Il y avait donc un total de participants potentiels de 100 employés, dont 18 ont choisi de ne pas participer. Les réponses de 82 employés ont été obtenues, ce qui correspond à un taux de participation de 82%. À la suite d'une analyse approfondie des données, via *IBM SPSS Statistics 28*, 11 participants ont été retirés en raison de données manquantes ou non cohérentes, pour un total restant de 71 participants qui ont pu faire partie de l'analyse. Un participant était considéré comme non cohérent lorsqu'il avait répondu de façon non cohérente aux énoncés renversés insérés à des fins de contrôle; ou lorsqu'un participant ayant des tendances de réponse extrême (ex: seulement des 1 ou seulement des 5). En ce qui concerne les données manquantes, l'un des critères était de retirer les participants qui

avaient répondu à moins de 80% de leur questionnaire. La vérification des données manquantes par énoncé et par variable sera expliquée dans la section suivante. Le tableau 4.1 ci-dessous présente les principales caractéristiques de l'échantillon et les échelles qui ont permis de les mesurer sont présentées à la fin de l'Annexe A.

Tableau 4.1 Caractéristiques de l'échantillon de recherche

Variables sociodémographiques	Nombre	
	Fréquence	Pourcentage (%)
Total de participants	71	n/a
Sexe/Genre	**Fréquence**	**Pourcentage (%)**
Homme	54	76,1
Femme	12	16,9
Non-Binaire	2	2,8
Préfère ne pas répondre	3	4,2
Âge moyen	51,7 ans	
Ancienneté	**Fréquence**	**Pourcentage (%)**
Moins de 5 ans	26	36,6
Entre 5 ans et 10 ans	10	14
Plus de 10 ans	35	49,4
Scolarité (diplôme obtenu)	**Fréquence**	**Pourcentage (%)**
Primaire	6	8,5
Secondaire (DES)	24	33,8
Collégial (DEC)	7	9,9
Diplôme d'études professionnelles (DEP)	16	22,5
Attestation d'études collégiales (AEC)	3	4,2
Universitaire 1er cycle	7	9,9
Universitaire 2e cycle	2	2,8
Préfère ne pas répondre	6	8,5
Langue sélectionnée pour répondre	**Fréquence**	**Pourcentage (%)**
Français	46	64,8
Anglais	11	15,5
Espagnol	9	12,7
Portugais	5	7,0
Citoyenneté	**Fréquence**	**Pourcentage (%)**
Citoyenneté canadienne (né au canada)	26	36,6
Citoyenneté canadienne (immigrant)	28	39,4
Résident permanent	9	12,7
Réfugié/Demandeur d'asile	4	5,6
Préfère ne pas répondre	4	5,6
Si naissance hors canada, immigré depuis …	**Fréquence**	**Pourcentage (%)**
Moins de 10 ans	12	27,3
Entre 10 et 20 ans	14	31,8
Plus de 20 ans	18	40,9
Préfère ne pas répondre	1	2,3
Nombre de répondants à cette question	45	63,3

**Certains pourcentages ont été arrondis à la hausse*

Tel que présenté dans le tableau 4.1 (ci-dessus), il est possible de constater que l'échantillon de recherche est composé d'une majorité de personnes s'identifiant comme homme (76,1%). Les répondants ont une moyenne d'âge de 51,7 ans et presque la moitié (49,4%) ont une ancienneté de plus de 10 ans. De plus, le dernier diplôme obtenu par la majorité des participants (64,8%) est un diplôme professionnel (DEP) ou de niveau secondaire (DES) ou primaire. Finalement, la majorité des employés ne sont pas nés au Canada (63,3%) et parmi ceux-ci (n=44), 27,3% ont immigré depuis moins de 10 ans. En outre, 35,2% des répondants ont choisi de répondre au questionnaire dans une autre langue que le français (anglais, espagnol ou portugais).

4.4 Mesures et variables

Les échelles de mesure de chaque concept ont été soigneusement sélectionnées dans la littérature et les versions complètes sont présentées en Annexe A. Après avoir collecté les données, une vérification du nombre de données manquantes par énoncé et par variable a été effectuée. Pour chaque énoncé, s'il y avait plus de cinq données manquantes, celui-ci était retiré de l'analyse. Dans cette section, l'origine des échelles et items sélectionnés dans le cadre de cette étude sera présentée ainsi que le nombre d'énoncés ayant été conservés suite à la vérification des données manquantes. En ce qui concerne les variables elles-mêmes, avant d'effectuer les analyses factorielles, le seuil limite de données manquantes a été établi à 10% et aucune variable n'a été retirée suite à cette vérification. Ensuite, le nombre d'énoncés ayant été conservés après avoir effectué les analyses factorielles pour chaque concept sera présenté. Les détails des décisions relatives aux analyses factorielles sont présentés dans le chapitre suivant. Enfin, pour chaque concept, les alpha de Cronbach obtenus suite à l'analyse des résultats sont mentionnés. Un niveau plus élevé que $\alpha = 0.70$ est nécessaire pour que l'on considère que la cohérence interne est bonne (Peterson, 1995). Dans les paragraphes qui suivent, les mesures de l'épuisement émotionnel des employés sont d'abord présentées, suivi du travail émotionnel des employés et de la perception du travail émotionnel du supérieur. Pour finir, les variables contrôles qui ont été introduites aux analyses sont brièvement présentées.

4.4.1 L'épuisement émotionnel des employés

L'échelle de 22 items du Maslach Burnout Inventory (MBI), développée par Maslach et Jackson (1981), est celle qui a démontré la plus grande robustesse empirique à travers les années. Celle-ci est composée de trois dimensions, où l'épuisement émotionnel est composé de 9 items, la dépersonnalisation de 5 items et l'accomplissement personnel de 8 items. Maslach, Jackson et Leiter (1997) ont revisé l'échelle dans leur 3e édition, où ils proposent le MBI-GS (MBI-General Survey) qui correspond à une version pouvant être utilisée au-delà du contexte des services sociaux. Les mêmes items ont été conservés, mais ont été reformulés à cet effet. Le MBI-GS de la 3e édition est donc une version plus générale de l'échelle de mesure du burnout. Ainsi, elle risque d'être mieux adaptée pour effectuer la collecte de données de cette étude qui aura lieu dans une organisation de l'industrie manufacturière.

La dimension de l'épuisement émotionnel est souvent mesurée seule, puisqu'elle est centrale à l'épuisement professionnel (Hu et Yeo, 2020 ; Laila et Hanif, 2017 ; Løvgren, 2016 ; Menon et Priyadarshini, 2018). Dans le cadre de cette étude, dont les variables sont d'ordre émotionnel, il a été jugé cohérent et suffisant de ne mesurer que la dimension de l'épuisement émotionnel. L'épuisement émotionnel évalue le manque d'énergie, le travail comme étant une source de tension ainsi que la fatigue émotionnelle vécue par le répondant. Une échelle raccourcie à 5 items de la dimension de l'épuisement émotionnel du MBI-GS de Maslach, Jackson et Leiter (1997) est utilisée dans le cadre de cette étude. Des exemples d'énoncés sont présentés dans le tableau 4.2 ci-dessous. Une échelle de fréquence de Likert en 7 points est utilisée pour mesurer l'épuisement émotionnel, où 1 correspond à «jamais» et le 7 correspond à «chaque jour».

Suite à l'analyse des données manquantes par énoncé ainsi que les analyses factorielles, aucun énoncé n'a été retiré. L'indice de fiabilité interne obtenu de l'échelle finale liée à l'épuisement émotionnel est de $\alpha = 0{,}891$ pour la présente étude. Le coefficient de fiabilité de cette échelle est habituellement autour de $\alpha = 0{,}865$ (Maslach *et al.*, 1997).

Tableau 4.2 Exemples d'indicateurs de mesure de l'épuisement émotionnel

Dimension	Énoncés
Épuisement émotionnel	Je me sens émotionnellement vidé.e par mon travail
	Je me sens usé.e à la fin de ma journée de travail

4.4.2 Le travail émotionnel des employés

Dans la littérature, plusieurs types d'échelles sont utilisées pour mesurer le travail émotionnel, bien que la majorité soit principalement adaptée à un contexte de service à la clientèle. Certaines échelles mesurent directement les émotions ressenties et régulées (Kashani, 2019 ; Liu *et al.*, 2017), tandis que d'autres vont mesurer seulement certaines sous-dimensions des trois dimensions du travail émotionnel tel que nous l'avons défini (Brotheridge, 2006 ; Grandey, 2003). En outre, peu d'études mesurent la troisième stratégie de régulation, soit l'expression naturelle des émotions (Cossette et Hess, 2015 ; Diefendorff *et al.*, 2005 ; Humphrey *et al.*, 2015). À cet effet, le choix de l'échelle s'est fait en fonction de son adaptabilité à une diversité de contextes professionnels ainsi qu'à sa notoriété dans la littérature.

L'échelle qui a été choisie pour mesurer le travail émotionnel des employés est l' *Emotional Labour Scale* (ELS) proposée par Brotheridge et Lee (2003), qui a été utilisée et validée par plusieurs études subséquentes (Brotheridge, 2006 ; Grandey *et al.*, 2005b). Cette échelle a été conçue et testée à l'origine auprès d'employés occupant une large variété de postes et de contexte de travail. De ce fait, elle est facilement généralisable aux types d'emplois qu'occupent les participants de cette étude. Plus précisément, l'ELS est composée de six énoncés, dont trois mesurant la régulation de surface (α = 0,79) et trois mesurant la régulation de profondeur (α = 0,83) (Brotheridge et Lee, 2003). Afin d'être adapté au niveau d'éducation et d'alphabétisation de la population étudiée, l'un des énoncés de la régulation de surface a dû être retiré pour sa formulation. Celui-ci a été remplacé par un énoncé lié à la simulation d'émotions, qui provient de l'échelle de Diefendorff et al. (2005). Afin d'avoir une plus grande marge de manœuvre pour cette dimension, quatre énoncés ont été ajoutés à l'échelle de la régulation de surface. Trois de ceux-ci ont été tirés de Lee,

Lovell et Brotheridge (2010), qui les avaient ajoutés à l'ELS initial de Brotheridge et Lee (2003). Suite à cet ajout, ces auteurs ont démontré la force des construits de l'ELS incluant ces trois nouveaux énoncés, grâce à une analyse factorielle confirmatoire. Les échelles pour mesurer la troisième dimension, soit l'expression naturelle des émotions, ont généralement été ajoutées en compléments aux échelles déjà existantes du travail émotionnel (qui mesuraient seulement la régulation de surface et de profondeur). De ce fait, les trois énoncés (α = 0,75) utilisés pour mesurer cette dimension proviennent de l'échelle de Diefendorff et al. (2005), dont l'un d'eux a été adapté de Kruml et Geddes (2000). Une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée par Diefendorff et al. (2005), laquelle atteste de la bonne validité de construit de cette mesure.

Il est à noter que tous les énoncés ont été adaptés afin que la question mesure le travail émotionnel que le répondant effectue, orienté spécifiquement envers son supérieur immédiat. Par exemple, au lieu d'une formulation comme celle-ci : « Je cache ce que je ressens aux clients», la nouvelle formulation correspond à : «Je cache ce que je ressens à mon/ma superviseur.e». Le mot «superviseur» a été utilisé, car il correspond au contexte spécifique de l'entreprise dans laquelle a eu lieu la collecte. De plus, certains mots ont dû être adaptés afin qu'ils soient plus faciles à comprendre pour une population moins scolarisée (par exemple, pour la dimension de l'expression naturelle des émotions le mot «spontanément» a été remplacé par «naturellement»).

Au total, l'échelle finale utilisée pour mesurer le travail émotionnel des employés dans cette étude est composée de 12 items, soit six pour la régulation de surface, trois pour la régulation de profondeur et trois pour l'expression naturelle des émotions (pour des exemples d'énoncés, voir le tableau 4.3 ci-dessous. Il est à noter que les énoncés ont été présentés aux participants selon un ordre aléatoire. L'échelle de mesure de type Likert à 5 ancrages a été utilisée, où le 1 correspond à «Totalement en désaccord» et le 5 correspond à «Totalement en accord».

Suite à l'analyse des données manquantes par énoncé, aucun n'a été retiré. Toutefois, suite aux analyses factorielles exploratoires, quatre énoncés ont dû être retirés dû à des problèmes de validité qui seront expliqués en détails dans la section 5.1. Ainsi, un total de

huit énoncés du travail émotionnel des employés a été conservé, dont trois relatifs à la régulation de surface, deux relatifs à la régulation de profondeur et trois à l'expression naturelle des émotions. Toutefois suite aux analyses factorielles relatives à la perception du travail émotionnel du supérieur, la dimension de régulation de profondeur (autant pour la perception du travail émotionnel du supérieur que pour le travail émotionnel des employés) a dû être retirée de l'étude puisqu'elle comportait plusieurs problèmes de validité. Plus précisément, cette dimension comportait plusieurs données manquantes, certains énoncés présentaient des extractions et saturations croisées non satisfaisantes lors des analyses factorielles exploratoires (voir section 5.1), ce qui indique que les répondants ont possiblement eu de la difficulté à comprendre les indicateurs de la régulation de profondeur. La décision de retirer cette dimension des analyses s'est alors avérée nécessaire. L'indice de fiabilité interne obtenu des échelles finales liées au travail émotionnel des employés est de $\alpha = 0{,}732$ pour la régulation de surface et de $\alpha = 0{,}765$ pour l'expression naturelle des émotions.

4.4.3 La perception du travail émotionnel du supérieur immédiat

Les items utilisés pour mesurer la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat, par les employés, proviennent des mêmes échelles que celles pour mesurer le travail émotionnel des employés, mais ont été adaptés pour mesurer le concept de perception du travail émotionnel du supérieur immédiat. L'échelle pour mesurer la perception du travail émotionnel du supérieur contient alors un total de 12 items, dont six liés à la régulation de surface, trois à la régulation de profondeur et trois à l'expression naturelle des émotions. Les énoncés ont été présentés aux participants selon un ordre aléatoire. L'échelle de mesure de type Likert à 5 ancrages a aussi été utilisée, où le 1 correspond à «Totalement en désaccord» et le 5 correspond à «Totalement en accord».

La formulation des questions a été orientée de façon à obtenir la perception de la stratégie de travail émotionnel utilisée par le supérieur immédiat de l'employé. Par exemple, l'item : «J'hésite à exprimer mes sentiments véritables à mon/ma superviseur.e» a été formulé de la façon suivant : «Mon/ma superviseur.e hésite à m'exprimer ses sentiments véritables».

Il est possible de remarquer que la question quant à la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat est orientée envers le répondant lui-même. C'est-à-dire que l'on cherche à mesurer la façon dont le superviseur régule ses émotions dans l'interaction face à l'employé. Cela constitue une innovation dans la littérature puisque les études ayant tenté de mesurer la perception du travail émotionnel du supérieur, orientaient les questions soit en fonction de l'interaction du supérieur avec la clientèle (Moon *et al.*, 2019 ; par exemple : «My leader fakes the emotions he/she shows when dealing with customers.») ou bien de façon générale dans le cadre de son travail (Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 par exemple : «My supervisor tries to actually experience the emotions that he/she must show.»). Le fait que le travail émotionnel soit mesuré selon ces deux perspectives (celle de l'employé lui-même envers son supérieur et celle du supérieur envers l'employé) optimisera la validité et la pertinence de l'analyse. Tel que précisé dans les sections antérieures, même si l'intention du supérieur est d'adopter une telle stratégie, il ne veut pas dire que l'employé le percevra de la même façon (Humphrey et al., 2008). De ce fait, si l'on compare le travail émotionnel de l'employé (tel que perçu par l'employé) avec le travail émotionnel du supérieur (tel que perçu par le supérieur), il manquerait plusieurs éléments pour comprendre réellement les liens entre le modèle conceptuel (ou, cela constituerait une erreur de mesure).

Suite à l'analyse des données manquantes par énoncés, cinq énoncés de la variable «Perception du travail émotionnel du supérieur immédiat», comptant un total de 12 énoncés, ont dû être retirés. De ces cinq énoncés, deux faisaient partie de la dimension «régulation de surface» qui comptait un total de six énoncés; deux faisaient partie de la dimension «régulation de profondeur, qui comptait un total de trois énoncés et un faisait partie de la dimension d'«expression naturelle des émotions», qui comptait un total de trois énoncés. Les énoncés restants de la perception du travail émotionnel du supérieur, soit quatre pour la régulation de surface, un pour la régulation de profondeur et deux pour l'expression naturelle des émotions, ont pu être conservés pour la suite de la vérification des données. Il est à noter que la perception de la régulation de profondeur qui compte finalement qu'un seul énoncé. En outre, tel qu'indiqué ci-haut, suite aux analyses

factorielles exploratoires, la dimension de régulation de profondeur a dû être retirée de l'étude. De ce fait, un total de six énoncés ont pu être conservés suite aux analyses factorielles liées à la perception du travail émotionnel du supérieur, soit quatre relatifs à la régulation de surface et deux relatifs à l'expression naturelle des émotions. L'indice de fiabilité interne des échelles finales liées à la perception du travail émotionnel du supérieur est de α = 0,713 pour la perception de régulation de surface et de α = 0,770 pour la perception de l'expression naturelle des émotions.

Tableau 4.3 Exemples d'indicateurs de mesure du travail émotionnel des employés et de la perception du travail émotionnel du supérieur

Dimensions	Énoncés (exemples)
Régulation de surface	Je démontre des émotions que je ne ressens pas à mon/ma superviseur.e
Perception de régulation de surface (supérieur.e)	Mon/ma superviseur.e me cache ce qu'il/elle ressent
Régulation de profondeur	J'essaie de vraiment ressentir les émotions que je dois démontrer à mon/ma superviseur.e
Perception de régulation de profondeur (supérieur.e)	Mon/ma superviseur.e fait l'effort de ressentir réellement les émotions qu'il/elle doit afficher devant moi
Expression naturelle des émotions	Les émotions positives que j'affiche à mon/ma superviseur.e me viennent naturellement
Perception d'expression naturelle des émotions (supérieur.e)	Les émotions que mon/ma superviseur.e m'exprime correspondent à ce qu'il/elle ressent réellement

4.4.4 Les variables contrôle

Dans les analyses de régression linéaire multiple (présenté ci-bas), des variables contrôles ont été introduites, soit l'âge, le genre, l'ancienneté dans l'organisation et l'affectivité positive/négative. L'âge et l'ancienneté sont mesurés par une échelle continue et le genre est mesuré par une échelle nominale dichotomique. L'affectivité positive/négative a été mesurée en fonction des émotions vécues dans le cadre du travail. L'échelle PANAS de Watson et *al.* (1988), composée de 10 items d'émotions dites positives et 10 items d'émotions dites négatives, a été utilisée et la question posée aux répondants était la suivante : «indiquez dans quelle mesure vous vous êtes senti.e de cette façon au travail durant les dernières semaines » (voir Annexe A). Il est à noter que le terme «hostile» a été remplacé par le terme «en colère» considérant le risque de difficulté à comprendre la

signification/définition du terme «hostile» par les participants de cette recherche. Ceci a aussi été décidé via les discussions avec les différents traducteurs de l'OTTIAQ.

Ces variables contrôle sont communément retenues dans les études portant sur l'épuisement émotionnel et le travail émotionnel, puisqu'elles ont généralement un impact sur celles-ci (Ahola *et al.*, 2008 ; Brewer et Shapard, 2004 ; Dahling et Perez, 2010 ; Erickson et Ritter, 2001). Lorsque ce type de variable est ajouté, cela permet de «contrôler» les risques que celles-ci expliquent mieux les relations du modèle conceptuel que les variables des hypothèses proposées. En d'autres termes, on vérifie si les variables des hypothèses de l'étude contribuent davantage à expliquer la variable dépendante que les variables contrôle. Cela permet d'optimiser la validité des hypothèses de l'étude.

4.5 Stratégies d'analyses privilégiées

D'abord, avant de tester les hypothèses, il importe de vérifier la qualité des données ainsi que la qualité psychométrique des instruments de mesure. Tel qu'exposé dans les deux sections précédentes (4.3 et 4.4) un «épurage» a été effectué. En premier lieu, une inspection des données manquantes par participant et de la cohérence des réponses a eu lieu, ce qui a résulté en un premier tri des participants. Par la suite, les indicateurs ont aussi été filtrés selon des critères spécifiques d'acceptabilité (nombre de données manquantes par énoncé et par variable potentielle). Subséquemment, des analyses descriptives ont eu lieu afin de s'assurer que l'indicateur est conforme et qualifié pour passer aux étapes d'analyses suivantes (minimum, maximum, moyenne, écart-type). Toutes les analyses de cette étude sont effectuées à l'aide du logiciel *IBM SPSS Statistics 28*.

4.5.1 Analyses factorielles exploratoires

Les indicateurs qui ont franchi l'étape précédente ont passé ensuite par des analyses factorielles exploratoires selon la méthode en maximum de vraisemblance, grâce à ce même logiciel. Ces analyses sont faites en regroupant les indicateurs de toutes dimensions/variables qui auraient un potentiel de saturation croisée entre elles. L'objectif étant de vérifier si chaque indicateur mesure bien la dimension ou la variable qu'il est

supposé mesurer et qu'il ne «croise»/«sature» pas sur une autre dimension ou variable (c'est-à-dire que les résultats de cet énoncé n'expliquent pas une autre variable à la fois). Par exemple, l'analyse factorielle du travail émotionnel des employés est composée de tous les indicateurs de chaque dimension du travail émotionnel des employés. De cette façon, il est possible de vérifier si certains indicateurs/énoncés de la régulation de profondeur «croisent» avec la dimension d'expression naturelle des émotions par exemple. L'objectif final est d'être en mesure de regrouper les énoncés qui «résument» un facteur (Dancey et Reidy, 2016). Par exemple, si les cinq énoncés de l'épuisement émotionnel passent toutes les étapes de l'analyse factorielle et sont tous discriminés sur un seul facteur, ils peuvent être regroupés pour former la variable «épuisement émotionnel».

4.5.2 Rotation Oblimin directe

Lors de ce type d'analyse, la rotation est une méthode qui rend l'interprétation plus aisée, car le logiciel augmente les différences entre les corrélations, ce qui permet de discriminer les facteurs d'une variable (Dancey et Reidy, 2016). Cela est utile, par exemple, pour vérifier si la variable du travail émotionnel des employés comporte bel et bien les trois dimensions dont elle est censée être composée. Dans le cas de cette étude, l'analyse factorielle sera effectuée selon une rotation «Oblimin Directe», qui est considérée comme étant mieux adaptée pour des échantillons de petite taille. Ce type de rotation donne la possibilité aux variables de corréler entre elles (Field, 2005), c'est pourquoi elle a été utilisée. Bien que les trois dimensions du travail émotionnel aient été démontrées comme étant des construits distincts (Diefendorff *et al.*, 2005), il est effectivement possible que certaines dimensions soient corrélées entre-elles. De plus, il est possible que la perception de régulation de profondeur du supérieur soit corrélée avec la régulation de profondeur des employés, considérant que cette perception engendrerait des comportements affectifs «positifs» chez l'employé (Moin, 2018).

4.5.3 Extraction et matrice de forme

Avant de passer à l'inspection des matrices (qui permettent d'observer le contenu des regroupements), la qualité de représentation (ou d'extraction) doit être vérifiée pour chaque indicateur. Ainsi, elle doit être supérieure à 0.200, sans quoi l'analyse doit être effectuée sans l'énoncé dont la qualité de représentation n'est pas suffisante. Un premier tri d'indicateurs est alors effectué à cette étape. Par la suite, l'on se réfère à la «matrice de forme» (celle qui affiche le nombre de facteurs extraits après rotation) pour vérifier la saturation factorielle et la saturation croisée, puisqu'elle est la plus pertinente pour l'interprétation des résultats (Field, 2005). Les matrices servent à identifier les contenus des regroupements. Par exemple, pour une variable à 3 dimensions, il serait idéal que l'on retrouve 3 facteurs dans la matrice observée.

La valeur absolue de 0.400 est nécessaire pour qu'un indicateur soit considéré comme étant partie prenante de la variable, c'est-à-dire qu'il y a saturation factorielle (Field, 2005). Afin d'être plus stricte sur la capacité d'un énoncé à expliquer le facteur lui-même, la valeur absolue qui a été établie comme critère pour cette étude est de .500. De ce fait, plus la saturation est élevée, meilleure est la représentativité de l'énoncé. Toutefois, si le même indicateur affiche une saturation croisée de plus de 0.320, celui-ci est éliminé, car il serait aussi partie prenante d'une autre variable (Tabachnick et Fidell, 2007). Toutefois, une exception à l'élimination de l'indicateur est possible si le retrait de celui-ci engendre une diminution de l'alpha de cronbach (vérification de la validité interne). En effet, il est moins problématique de conserver un indicateur qui contribue à la cohérence interne d'une variable, même s'il y a une légère saturation croisée avec un autre facteur, que de le retirer complètement et d'engendrer une diminution de la validité interne de la variable.

4.5.4 Alpha de Cronbach – cohérence interne

Suite à la vérification de la composition des variables, il est nécessaire de calculer les Alpha de Cronbach, qui servent à confirmer ou à infirmer la fiabilité des indicateurs regroupés pour mesurer une variable (Évard *et al.*, 2003). Tel qu'expliqué dans la section des mesures,

selon Peterson (1995), le seuil de l'alpha nécessaire pour que l'ensemble des indicateurs formant une variable soit accepté comme étant cohérent et représentatif de la variable est de $\alpha \geq 0.70$. Plus précisément, plus l'on s'approche de 1, plus la cohérence interne est bonne. Ainsi, chaque regroupement d'indicateurs contribue à l'alpha global de la variable. Lors de cette vérification, une échelle descriptive supplémentaire est affichée et représente l'alpha de Cronbach obtenu «en cas de suppression» de cet indicateur. Par exemple, si l'alpha global d'une variable est de 0.81, et que le retrait d'un indicateur engendre une hausse de l'alpha global à 0.90, cela voudrait dire que cet indicateur nuit à la cohérence interne de la variable. Il est alors judicieux de retirer cet énoncé lors de la création de la variable.

4.5.5 Analyses de correlations

Ensuite, lorsque les variables sont créées et composées d'indicateurs fiables et valides, des analyses de corrélations simples sont effectuées. Ce type d'analyse, permet de faire ressortir quelles variables sont reliées entre elles et selon quelle force. À cette étape, il est possible d'observer si les liens entre les variables correspondent aux liens qui ont été trouvés dans la littérature. Toutefois, les corrélations ne permettent pas de prédire un lien de causalité entre les variables (Field, 2005 ; Tabachnick et Fidell, 2007). Il est toutefois possible de poser des hypothèses sur ce que l'on croit être la variable dépendante et la variable indépendante, mais la corrélation ne servira pas à confirmer ce lien de dépendance/indépendance.

Lorsque l'on analyse la force et la direction (positive/négative) des liens entre les variables, il faut généralement se référer au coefficient de Pearson. Plus le coefficient s'approche de ± 1, plus les variables varient fortement entre elles, c'est-à-dire que la force du lien est élevée (Tabachnick et Fidell, 2007). Par contre, si deux variables atteignent un coefficient parfait (± 1), cela voudrait dire qu'il n'y a aucune distinction entre les variables, ce qui n'est généralement pas l'objectif. Finalement, les coefficients de corrélations sont communément hiérarchisés selon la taille de leur effet (Field, 2005). Lorsque le coefficient est autour de ± 0.1, il est possible de dire qu'il y a un effet petit/faible; lorsque l'on est près

de ± 0.30, cela représente un niveau moyen/modéré, tandis qu'un coefficient autour de ± 0.50 est considéré comme niveau d'effet large/fort. Les seuils de signification (ou critères de probabilité) doivent aussi être atteints, soit p ≤ 0,001, p ≤ 0.01 ou p ≤ 0.05. Par exemple, pour une corrélation de r = -.441 accompagné de p = 0.001 (représentant le seuil le plus significatif), il y aurait moins de 0.001 de probabilité que ce coefficient de corrélation ait été obtenu au hasard. Cela voudrait dire que l'on pourrait avoir confiance en le fait que cette corrélation est fiable. En sciences sociales, pour que la relation soit considérée comme étant significative, le seuil de signification accepté ne doit généralement pas être plus élevé que p ≤ 0.05 (Field, 2005).

4.5.6 Régression linéaire multiple

Afin d'expliquer en quoi consiste la régression multiple, il est approprié d'expliquer la régression simple. D'abord, la régression linéaire simple sert à estimer l'effet d'une variable numérique x (considéré comme indépendante) sur une variable numérique y (considéré comme dépendante de x). Contrairement à l'analyse de corrélation, qui consiste à vérifier la force du lien entre deux variables, la régression sert à observer plus précisément de quelle quantité la variable dépendante y sera modifiée si la variable indépendante x varie d'une unité (Dancey et Reidy, 2016 ; Tabachnick et Fidell, 2007). Bien que cette stratégie d'analyse ne permette pas de confirmer que la variable x cause y, elle sert tout de même à appuyer une proposition hypothétique de cause à effet; c'est-à-dire de l'orientation selon laquelle une variable pourrait avoir un effet sur l'autre (Dancey et Reidy, 2016).

Dans le cas de la présente étude, une régression linéaire multiple est effectuée. Contrairement à la régression linéaire simple (qui mesure le niveau d'impact d'une seule variable sur une autre), la régression linéaire multiple est utilisée lorsque l'on veut vérifier quelle variable indépendante (VI) parmi plusieurs VI potentielles, prédirait le mieux la variable dépendante (VD) (Dancey et Reidy, 2016). Puisque la présente étude vise à tester un effet de médiation et qu'elle contient des variables contrôle, la régression multiple s'est avérée être un choix adéquat. En effet, il est possible que d'autres variables que celles qui

figurent dans les hypothèses de cette étude puissent expliquer plus fortement la variation de l'épuisement émotionnel. Lors de la régression multiple, il est possible de vérifier si les variables indépendantes qui figuraient dans les hypothèses de l'étude sont celles qui prédisent le mieux la variable dépendante (celle qui fait le plus varier x lorsqu'elle varie elle-même) (Tabachnick et Fidell, 2007). Vraisemblablement, il est possible que l'affectivité négative (qui est l'une des variables contrôle de cette étude) explique mieux l'épuisement émotionnel que la régulation de surface de l'employé (par exemple).

Le nombre de participants nécessaires pour effectuer une régression linéaire multiple ne fait pas l'unanimité dans la littérature (Dancey et Reidy, 2016). Ces auteurs donnent l'exemple que le ratio participant/nombre de variables se situe entre 15 et 40 (Dancey et Reidy, 2016), tandis que Field (2005) propose un ratio minimal de 10 participants par variable. Le modèle qui contient le plus grand nombre de VI à inclure dans les régressions multiples de la présente étude est de 7 variables prédictrices. De ce fait, si l'on se fie au ratio le plus bas (soit 10 selon Field, 2005), un minimum de 70 participants serait nécessaire (car cela impliquerait qu'il y a 10 participants par variable; 10 x 7 = 70). L'échantillon de cette étude est composé de 71 participants, ce qui correspond au critère minimal pour effectuer une régression linéaire multiple.

Afin de sélectionner quelles VI sont les plus pertinentes à être insérées dans l'analyse de régression multiple, il est possible de se fier à l'analyse de corrélation (Tabachnick et Fidell, 2007) ou à la proposition d'un modèle conceptuel rigoureux, idéalement basé sur les résultats de recherches antérieures dans la littérature (Field, 2005). Ainsi, toutes les variables qui sont corrélées significativement (entre elles et avec la VD) ou qui ont été démontrées dans la littérature comme étant reliées avec la VD, sont susceptibles de la prédire lors de la régression multiple. Si l'on se base sur l'analyse de corrélation pour sélectionner les variables, même si une VI est corrélée fortement avec la VD, il est possible qu'elle ne soit pas celle qui prédise le plus fortement la VD (ou qui explique le plus sa variance) (Tabachnick et Fidell, 2007). En ce qui concerne la présente étude, le choix des VI correspond à celles qui sont incluses dans le modèle conceptuel, lequel est basé sur la littérature scientifique.

Maintenant que les procédures de collecte de données sont présentées, que les caractéristiques de l'échantillon sont connues, que les échelles de mesure des variables sont détaillées et que les stratégies d'analyses des résultats sont justifiées, il est possible de présenter les résultats de l'étude.

Chapitre 5 - RÉSULTATS

Le chapitre précédent a permis de mettre sur table les éléments nécessaires à la compréhension des résultats qui seront présentés dans les pages ci-dessous. En premier lieu, afin de construire les variables de l'étude de façon rigoureuse, les analyses factorielles qui ont été effectuées sont présentées dans la section 5.1. Ainsi, il est possible de suivre l'évolution de la sélection des indicateurs qui constituent les variables de cette étude, via les différents tableaux et figures qui présentent les analyses effectuées à cette fin. Afin de vérifier la fidélité de chaque variable, une analyse de cohérence interne est effectuée et présentée dans la section 5.2. Ensuite, les variables qui ont présenté des résultats satisfaisants sont utilisées dans les sections suivantes pour en faire ressortir les liens qu'elles ont entre elles, lors des analyses corrélationnelles à la section 5.3. Par la suite, afin de bien comprendre quelles variables expliquent le mieux la variation de la variable dépendante (épuisement émotionnel), des analyses de régressions multiples hiérarchiques sont présentées à la section 5.4. Pour finir, puisque les conclusions des analyses de régressions ont fait ressortir des résultats imprévus, quelques analyses de régressions supplémentaires ont été effectuées en post-hoc à la section 5.5, où une hypothèse de médiation par l'affectivité des employés est testée.

5.1 Analyses factorielles exploratoires

D'abord, afin de s'assurer de la bonne qualité des variables qui serviront à tester les hypothèses, des analyses factorielles exploratoires (AFE) ont été réalisées. Celles-ci sont effectuées individuellement, selon les groupes d'indicateurs qui mesurent un même concept. De ce fait, puisque l'épuisement émotionnel ne contient pas de sous-dimension, son analyse contiendra un seul groupe d'indicateurs. Ensuite les trois dimensions du travail émotionnel des employés constituant un groupe de trois variables ont été testées ensemble. Finalement, les trois dimensions de la perception du travail émotionnel du supérieur constituent un autre groupe de trois variables qui ont été testées ensemble. De ce fait, trois analyses factorielles distinctes ont été effectuées et sont présentées ci-dessous. Au fil des analyses, certains indicateurs et certaines variables ont dû être retirés.

La cohérence interne des groupes d'indicateurs qui auront été conservés suite aux AFE sera présentée en détail dans la section «Analyse de la cohérence interne». En définitive, les décisions de retrait d'énoncés/indicateurs ont été prises en fonction des normes et critères établis dans le chapitre précédent et seront justifiées dans les explications qui accompagnent les analyses.

5.1.1 Analyse factorielle exploratoire de l'épuisement émotionnel

Dans un premier temps, l'AFE de l'épuisement émotionnel est présenté dans le tableau 5.1 ci-dessous.

Tableau 5.1 Structure factorielle de l'épuisement émotionnel

Indicateurs	Extraction	Facteur
		Épuisement Émotionnel
1. Je me sens émotionnellement vidé.e par mon travail.	.547	0,739
2. Je me sens usé.e à la fin de ma journée de travail.	.614	0,784
3. Je me sens fatigué.e quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.	.628	0,792
4. Travailler toute la journée est vraiment une source de forte tension pour moi.	.574	0,758
5. Je me sens «brûlé.e» par mon travail.	.770	0,878
Valeur propre		3,496
% de variance expliquée		69,923
KMO = ,856 ; Khi-Carré = 190,030 ; ddl = 10. ; p <,001		

Comme le démontre le tableau 5.1, l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), qui correspond à une mesure de la qualité de l'échantillonnage, est de 0,856, ce qui respecte le critère général et idéal qui est de 0.700 ou plus (Field, 2005). Ensuite, les extractions qui y sont présentées sont conformes et plus élevées que le critère de .200. En somme, il est possible de constater que les indicateurs de l'épuisement émotionnel ne forment qu'un seul facteur et que leur saturation respecte le critère établi de 0,500 pour chaque indicateur. Cela signifie que ces indicateurs mesurent bien la variable qu'ils sont censés mesurer. Finalement, le seuil de signification pour le test du Khi-Carré est à <.001, ce qui est idéal.

5.1.2 Analyses factorielles exploratoires du travail émotionnel des employés

La seconde AFE réalisée est celle relative aux trois dimensions du travail émotionnel des employés et est présentée dans le tableau 5.2 ci-dessous.

Tableau 5.2 Structure factorielle initiale du travail émotionnel des employés

Indicateurs	Extraction	Facteur			
		1	2	3	4
1. Je démontre des émotions que je ne ressens pas à mon/ma superviseur.e.	.497				0,533
2. Je fais semblant de ressentir les émotions que je dois afficher à mon/ma superviseur.e.	.480	-0,427			0,371
3. Je simule ma bonne humeur lorsque j'interagis avec mon/ma superviseur.e.	.273				0,471
4. J'hésite à exprimer mes sentiments véritables à mon/ma superviseur.e.	.420			0,634	
5. Je cache mes vrais sentiments au sujet de certaines situations à mon/ma superviseur.e.	.665			0,823	
6. Je cache ce que je ressens à mon/ma superviseur.e.	.465			0.570	
7. Je fais l'effort de ressentir réellement les émotions que je dois afficher devant mon/ma superviseur.e.	.665		0,784		
8. J'essaie de vraiment ressentir les émotions que je dois démontrer à mon/ma superviseur.e.	.314		0,442		0.260
9. J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je dois démontrer lorsque j'interagis avec mon/ma superviseur.e.	.741		0,854		-0,254
10. Les émotions positives que j'exprime à mon/ma superviseur.e sont authentiques.	.428	0.568			
11. Les émotions positives que j'affiche à mon/ma superviseur.e me viennent naturellement.	.907	1.000			
12. Les émotions que j'affiche à mon/ma superviseur.e correspondent à ce que je ressens réellement.	.529	0.632			
Valeur propre		3.263	2.390	1.386	1.077
% de variance expliquée		27.188	19.914	11.547	8.976
KMO = ,692 ; Khi-carré =231,685 ; ddl = 66 ; p <,001					

Dans le tableau 5.2, il est possible de constater que les résultats sont ambigus. D'abord, l'indice KMO (0,692) est légèrement sous le critère établi de 0.700. Le critère des extractions est toutefois respecté par tous les indicateurs. Ensuite, bien que le coefficient de Pearson soit significatif (p <,001) pour le test du Khi-carré, les indicateurs ont été divisés en quatre dimensions alors qu'ils sont censés en distinguer trois. Les valeurs propres de chaque composante sont supérieures à 1, mais le tracé d'effondrement (graphique des valeurs propres) identifie un potentiel de trois dimensions (voir figure 5.1). Ainsi, trois autres itérations d'analyses factorielles ont été réalisées en respectant les normes établies pour la saturation des indicateurs sur chaque dimension et une 4^{e} fut nécessaire. Parmi ces trois itérations, les deux premières ont été forcées à 3 facteurs, mais ce ne fut pas nécessaire pour l'analyse finale. Afin d'alléger la présentation des analyses, seule l'itération finale est présentée au tableau 5.3.

Figure 5.1 Graphique des valeurs propres du travail émotionnel des employés (structure initiale)

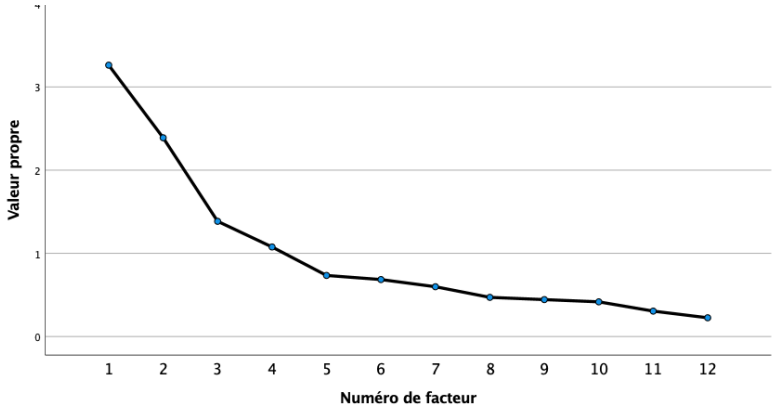


Tableau 5.3 Structure factorielle finale du travail émotionnel des employés

Indicateurs	Extraction	Facteur		
		Régulation de profondeur	Expression naturelle	Régulation de surface
4. J'hésite à exprimer mes sentiments véritables à mon/ma superviseur.e.	.493			0,723
5. Je cache mes vrais sentiments au sujet de certaines situations à mon/ma	.574			0,706
6. Je cache ce que je ressens à mon/ma superviseur.e.	.427			0,625
7. Je fais l'effort de ressentir réellement les émotions que je dois afficher devant	.401	0,615		
9. J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je dois démontrer lorsque j'interagis avec mon/ma superviseur.e.	.999	1,008		
10. Les émotions positives que j'exprime à mon/ma superviseur.e sont	.416		0.600	
11. Les émotions positives que j'affiche à mon/ma superviseur.e me viennent	.824		0,935	
12. Les émotions que j'affiche à mon/ma superviseur.e correspondent à ce que je	.566		0,659	-0,264
Valeur propre		2,396	2,034	1,335
% de variance expliquée		29,944	25.420	16,685
KMO = ,614 ; Khi-carré = 147,985 ; ddl = 28 ; p <,001				

Tel que le démontre le tableau 5.3, les trois dimensions du travail émotionnel sont clairement définies et indépendantes. De plus, les extractions respectent toutes le critère minimal de 0,200 et le coefficient de Khi-carré est significatif (p < ,001). Toutefois, à travers les analyses, les indicateurs 1, 2, 3 (régulation de surface) et 8 (régulation de profondeur) ont été retirés, car ils ne respectaient pas la norme de saturation minimale établie de 0,500. De plus, les indicateurs 1 et 2 présentaient une saturation croisée sur un autre facteur à plus de 0,320, ce qui correspond à un autre critère non respecté. Le retrait de ces quatre indicateurs optimisait aussi la cohérence interne (rég. surface α = ,732 ; rég. profondeur α =,766). Il est aussi possible de remarquer que l'énoncé 12 de l'expression naturelle des émotions présente une saturation factorielle croisée inférieure à 0.320, il a

donc été conservé. Ainsi, un total de huit énoncés du travail émotionnel des employés a été conservé, dont trois relatifs à la régulation de surface, deux relatifs à la régulation de profondeur et trois à l'expression naturelle des émotions.

L'indice KMO s'est vu diminué de .692 (structure initiale) à .614 (structure finale), ce qui est sous le critère idéal de .700 et plus. Par contre, le Khi-carré a aussi diminué de 231,685 (structure initiale) à 147,985 (structure finale). Finalement, malgré le fait que le KMO n'est pas d'un niveau optimal à plus de .700 et que la valeur du test Bartlett (Khi-carré) a diminué, le seuil de signification est resté fort à $p < .001$ dans toutes les itérations de l'AFE. C'est pourquoi la structure factorielle finale, telle que présentée dans le tableau 5.3, sera tout de même conservée. En effet, cette dernière itération a permis d'optimiser la qualité des variables ainsi que leur cohérence interne.

5.1.3 Analyses factorielles exploratoires de la perception du travail émotionnel des supérieurs selon les employés

Finalement, la dernière série d'AFE effectuée est celle du travail émotionnel des supérieurs, tel que perçu par les employés. La première analyse est présentée dans le tableau 5.4 ci-dessous.

Tableau 5.4 Structure factorielle initiale de la perception du travail émotionnel du supérieur

Indicateurs	Extraction	Facteur	
		1	2
1. Mon/ma superviseur.e hésite à m'exprimer ses sentiments véritables.	.394	0,633	
2. Mon/ma superviseur.e me cache ce qu'il/elle ressent.	.307	0,533	
3. Mon/ma superviseur.e fait semblant de ressentir les émotions qu'il/elle doit afficher face à moi.	.349	0,561	
4. Mon/ma superviseur.e simule sa bonne humeur lorsqu'il/elle interagit avec moi.	.488	0,723	
5. Mon/ma superviseur.e fait l'effort de ressentir réellement les émotions qu'il/elle doit afficher devant moi.	.316		0,584
6.Les émotions positives que mon/ma superviseur.e affiche envers moi lui viennent naturellement.	.633		0,699
7. Les émotions que mon/ma superviseur.e m'exprime correspondent à ce qu'il/elle ressent réellement.	.558	-0,385	0,544
Valeur propre		2,778	1,366
% de variance expliquée		39,689	19,514
KMO = ,730 ; Khi-Carré = 95,597 ; ddl = 21 ; p < .001			

Dans le tableau 5.4, il est possible de constater que la solution ne présente que deux facteurs, tandis que trois facteurs étaient attendus pour ce concept. Or, le tracé d'effondrement (graphique des valeurs propres) identifie un potentiel de trois dimensions

(voir la figure 5.2). Ainsi, une AFE forcée à trois facteurs a été réalisée et est présentée au tableau 5.5.

Figure 5.2 Graphique des valeurs propres de la perception du travail émotionnel du supérieur (structure initiale)

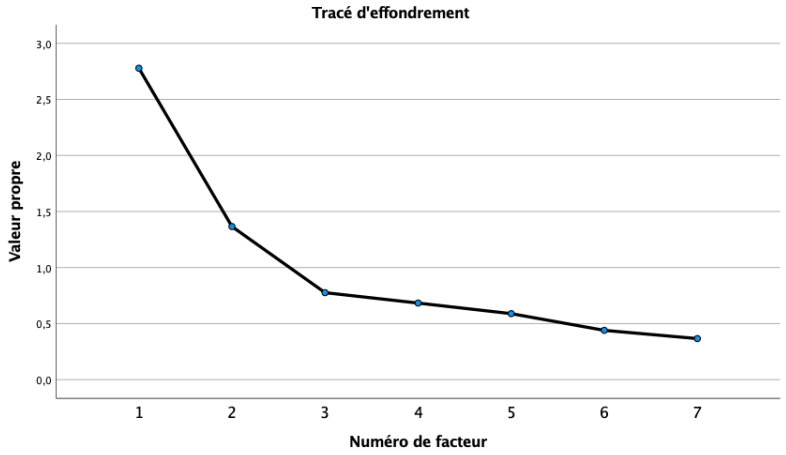


Tableau 5.5 Structure factorielle de la perception du travail émotionnel du supérieur, forcée à trois facteurs

Indicateurs	Extraction	Facteur		
		1	2	3
1. Mon/ma superviseur.e hésite à m'exprimer ses sentiments véritables.	.331		0.510	
2. Mon/ma superviseur.e me cache ce qu'il/elle ressent.	.262		0,307	
3. Mon/ma superviseur.e fait semblant de ressentir les émotions qu'il/elle doit afficher face à moi.	.999	1,035		
4. Mon/ma superviseur.e simule sa bonne humeur lorsqu'il/elle interagit avec moi.	.798		0,958	
5. Mon/ma superviseur.e fait l'effort de ressentir réellement les émotions qu'il/elle doit afficher devant mo	.315			0,584
6.Les émotions positives que mon/ma superviseur.e affiche envers moi lui viennent naturellement.	.668			0,749
7. Les émotions que mon/ma superviseur.e m'exprime correspondent à ce qu'il/elle ressent réellement.	.542			0,555
Valeur propre		2,778	1,366	0,776
% de variance expliquée		39,689	19,514	11.090
KMO = ,730 ; Khi-Carré = 95,597 ; ddl = 21 ; p < .001				

Le tableau 5.5 présente des résultats mitigés. D'abord la valeur propre du troisième facteur est sous la norme de 1,000. L'énoncé 5, lequel devrait mesurer en principe la régulation de profondeur, sature plutôt sur la dimension d'expression naturelle. De plus, plusieurs énoncés de la régulation de profondeur ont dû être retirés préalablement, autant au niveau de la perception du travail émotionnel du supérieur (ne contient qu'un énoncé) que du travail émotionnel des employés (ne contient que deux énoncés, dont un présente une extraction ambiguë de .999 au tableau 5.3). Cela indique qu'il y aurait possiblement des problèmes de compréhension des indicateurs liés à la dimension de régulation de profondeur, de la part des répondants. Pour ces raisons, il a alors été convenu de retirer

cette dimension des analyses subséquentes. De ce fait, les hypothèses incluant cette dimension du travail émotionnel, soit les hypothèses 2 et 4b, ne pourront pas être testées et cela fera partie des limites de cette étude.

Finalement, une troisième et dernière AFE a été effectuée avec les énoncés restants, sans l'énoncé 5, en ne forçant aucune quantité de facteurs (voir tableau 5.6).

Tableau 5.6 Structure factorielle finale de la perception du travail émotionnel du supérieur

Indicateurs	Extraction	Facteur	
		Expression naturelle	Régulation de surface
1. Mon/ma superviseur.e hésite à m'exprimer ses sentiments véritables.	.434		0,659
2. Mon/ma superviseur.e me cache ce qu'il/elle ressent.	.316		0,555
3. Mon/ma superviseur.e fait semblant de ressentir les émotions qu'il/elle doit afficher face à moi.	.335		0,415
4. Mon/ma superviseur.e simule sa bonne humeur lorsqu'il/elle interagit avec moi.	.470		0,718
6.Les émotions positives que mon/ma superviseur.e affiche envers moi lui viennent naturellement.	.352	0,533	
7. Les émotions que mon/ma superviseur.e m'exprime correspondent à ce qu'il/elle ressent réellement.	.999	1,045	
Valeur propre		2,727	1,019
% de variance expliquée		45,457	16,989
KMO = ,746 ; Khi-Carré = 81,324 ; ddl = 15 ; p < .001			

Comme le démontre le tableau 5.6, le résultat de l'AFE rapporte maintenant deux facteurs distincts et indépendants, qui représentent les deux dimensions conservées de la perception du travail émotionnel des supérieurs. Néanmoins, la saturation de l'énoncé 3 de la régulation de surface est inférieure à la norme établie de 0.500. Il a toutefois été conservé puisque son retrait était nuisible à la cohérence interne de sa dimension. En ce qui concerne l'expression naturelle des émotions, les deux indicateurs respectent les normes, ils ont alors été conservés. Ensuite, bien que le Khi-Carré soit descendu de 95 597 à 81 324, il est demeuré significatif ($p < ,001$). Finalement, le KMO est passé de ,730 à 0,746 et les extractions sont au-delà de .200. Ces indices répondent ainsi aux critères établis.

En définitive, ces analyses factorielles exploratoires ont permis de vérifier que la composition de chacune des variables construites est de la meilleure qualité possible. Cela a été possible grâce au retrait des énoncés problématiques qui auraient réduit la validité des variables individuellement. Par la suite, une dernière étape est nécessaire afin de s'assurer que les différentes variables, composées des indicateurs conservés, soient

fiables. Ainsi, l'analyse de la cohérence interne via le calcul de l'Alpha de Cronbach de chaque variable a été réalisée.

5.2 Analyses de cohérence interne

L'analyse de fiabilité a été effectuée en sélectionnant l'option d'afficher l'«échelle en cas de suppression d'élément». De ce fait, lorsque les résultats du calcul de l'Alpha de Cronbach apparaissent, il est possible de voir si le retrait de l'un des indicateurs augmenterait la cohérence interne (Alpha de Cronbach plus élevé). Suite à cette analyse, aucun indicateur n'a été retiré puisqu'aucun n'était nuisible à la cohérence interne. Le tableau 5.7 ci-dessous présente la cohérence interne de chacune des variables de l'étude.

Tableau 5.7 Résultats de l'analyse de cohérence interne

Variables	Alpha de Cronbach
Régulation de surface	0.732
Expression naturelle des émotions	0.765
Perception de régulation de surface	0.713
Perception d'expression naturelle des émotions	0.770
Épuisement émotionnel	0.891

Le tableau 5.7 démontre que l'analyse de la cohérence interne est satisfaisante puisque les coefficients ont des alpha supérieurs à la norme acceptée généralement de 0,700 (Peterson, 1995). Cela confirme que les indicateurs conservés suite aux analyses factorielles exploratoires mesurent bien la même chose.

5.3 Analyses corrélationnelles

Suite aux analyses précédentes, il est possible de faire des analyses corrélationnelles bivariées qui permettent d'observer s'il existe des liens entre les variables à l'étude. Ce type d'analyse donne des premiers indices quant au potentiel de soutien pour les hypothèses de cette recherche, mais ne permet pas de les confirmer ou de les infirmer. Il est à noter que, lors de la description des résultats, des références seront faites quant aux hypothèses de l'étude ainsi qu'à certaines conditions spécifiques pour confirmer les hypothèses de médiation (4a et 4b). Ces conditions sont présentées et expliquées dans la section suivante, aux tableaux 5.9 et 5.10. Les moyennes et écarts-types de chaque variable ont été insérés dans la matrice de corrélations afin d'observer certaines informations supplémentaires qui sont pertinentes pour l'analyse descriptive des variables. Le tableau 5.8 ci-dessous représente la matrice de corrélations de la présente étude.

Tableau 5.8 Matrice de corrélations

	Moy.	É.-T.	1	2	3	4	5
1.Régulation surface	2,53	1,09	*0.73*				
2.Expression naturelle	4,32	0,84	-,188	*0.77*			
3.Épuisement émotionnel	3,10	1,73	,166	-,006	*0.89*		
4.Perception régulation surface	2,63	0,87	**,451*** **	-,056	**,358****	*0.71*	
5.Perception expression naturelle	3,63	0,95	**-,256***	**,411*** **	,016	**-,384*** **	*0.77*

p ≤ 0.05 ; p ≤ 0,01** ; p ≤ 0,001*** ; 1-2-3 = Travail émotionnel des employés ; 4-5 = Perception du travail émotionnel du supérieur.*

D'abord, afin de bien interpréter les informations quant aux moyennes, il est à noter que l'échelle de mesure pour les variables impliquant le concept de travail émotionnel (c'est-à-dire les variables 1, 2, 4 et 5) était sur 5 points, tandis que l'échelle de mesure de l'épuisement émotionnel était sur 7 points. Selon les informations descriptives de la

moyenne et de l'écart-type qui figurent dans tableau 5.8, il est possible de constater que les employés régulent davantage leurs émotions de façon naturelle (M = 4.32/5, É-T. = 0.84) qu'ils les régulent en surface (M = 2.53/5, É.-T. = 1.09). Les deux écarts-types de ces variables indiquent toutefois que les réponses des répondants étaient un peu plus divergentes en ce qui concerne la régulation de surface que l'expression naturelle des émotions. Lorsque l'on remarque l'écart-type qui est très élevé de l'épuisement émotionnel (É.-T. = 1,73), force est de constater qu'une certaine proportion d'employés se trouvent potentiellement avec des symptômes critiques d'épuisement émotionnel, puisque plusieurs personnes scorent très élevé. Finalement, il est possible de constater que les employés perçoivent leur superviseur comme affichant plus souvent des émotions naturelles (M = 3,63/5, É.-T. = 0,95) que des émotions régulées en surface (M = 2,63/5, É.-T. = 0,87). Jusqu'à maintenant, il est possible de confirmer que les employés et les superviseurs (tel que perçu par les employés) semblent bel et bien adopter des stratégies de travail émotionnel dans le cadre de leurs interactions au travail.

En ce qui concerne les relations linéaires entre les variables, ce même tableau 5.8 indique que la perception de régulation de surface du supérieur est liée significativement et positivement avec l'épuisement émotionnel des employés (r = ,358 , $p \leq 0{,}01$). Cela donne un appui très préliminaire à la première portion (condition 1a) de l'hypothèse 4a, proposant que la perception de régulation de surface augmente l'épuisement émotionnel des employés. Toutefois, la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur ne présente aucun lien significatif avec l'épuisement émotionnel des employés. Cela ne donne pas d'appui à la première portion (condition 1c) de l'hypothèse 4c, proposant que la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur réduise l'épuisement émotionnel des employés.

D'autre part, la matrice indique des liens significatifs entre la perception du travail émotionnel du supérieur et le travail émotionnel des employés. Effectivement, le lien positif entre la perception de régulation de surface du supérieur et la régulation de surface de l'employé est la relation la plus élevée et significative du tableau (r = ,451, $p \leq 0{,}001$). Cela donne un appui très préliminaire à la deuxième portion (condition 2a) de l'hypothèse

4a, proposant que la perception de régulation de surface augmente la régulation de surface de l'employé. De plus, la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur est corrélée positivement et significativement avec l'expression naturelle des émotions des employés (r = ,411, p ≤ 0,001). Cela donne aussi un appui très préliminaire à la deuxième portion (condition 2c) de l'hypothèse 4c proposant que la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur augmente l'expression naturelle des émotions des employés.

Enfin, les hypothèses 1 et 3 (qui sont très similaires aux conditions 3a et 3c de l'hypothèse de médiation, mais qui ne seront pas testées exactement de la même façon), concernant le lien entre le travail émotionnel de l'employé et leur épuisement émotionnel risquent de ne pas être appuyées. En effet, l'expression naturelle des émotions présente un lien nul (r = - 0,006, p = non significatif) avec l'épuisement émotionnel. Toutefois, malgré le fait que la relation est non significative, il est possible de constater un faible lien positif entre la régulation de surface de l'employé et son épuisement émotionnel (*r* = ,166, *p* = non significatif), ce qui est en cohérence avec les résultats d'études ayant trouvé des liens positifs, mais significatifs entre ces deux variables (Martínez-Iñigo *et al.*, 2007). Ainsi, les résultats indiquent préliminairement que les hypothèses 1 et 3, ainsi que la condition 3, risquent d'être non soutenues.

En somme, selon ces analyses de corrélations, certaines conditions pour que l'hypothèse de médiation puisse être soutenue sont préliminairement appuyées et d'autres ne le sont pas. De ce fait, cela indique de façon très préliminaire que les résultats des analyses de régression risquent de ne pas soutenir les hypothèses 4a et 4c. Afin de réaliser une vérification complète des hypothèses, de plus fines analyses doivent être effectuées.

5.4 Analyses de régressions linéaires hiérarchiques

Lorsque l'on a la possibilité de se fier à la littérature pour prédire un modèle conceptuel, la méthode de régression hiérarchique est pertinente, car elle permet d'entrer les variables indépendantes selon un ordre d'importance et de pertinence (Field, 2005). Ainsi, ce type d'analyse multivariée donne la possibilité d'inclure plusieurs variables indépendantes potentielles pour prédire la variable dépendante. D'ailleurs, la régression multiple permet d'identifier, pour chaque variable indépendante, la portion de variance selon laquelle elle contribue (Mertler et Vannatta Reinhart, 2016). De plus, cette analyse permet d'insérer des variables contrôles, soit l'âge, le genre, l'ancienneté dans l'organisation et l'affectivité positive/négative dans le cadre de cette étude.

Tel qu'il a été expliqué précédemment, toutes les hypothèses liées à la dimension de la régulation de profondeur (H2, H4b) ont été retirées dû aux résultats des analyses factorielles exploratoires qui ont démontré la faible qualité de ces construits dans la présente étude (voir section 5.1). Finalement, la présentation des résultats débutera par les tests liés aux hypothèses 1 et 3, suivront ensuite la présentation résultats relatifs aux hypothèses de médiation (4a et 4c).

5.4.1 Procédures pour vérifier une hypothèse de médiation

Selon Tabachnick et Fidell (2007), se basant sur la procédure originalement proposée par Baron et Kenny (1986) pour confirmer qu'une variable est médiatrice, il faut 1) un lien significatif entre la variable indépendante (VI) et la variable dépendante (VD), 2) un lien significatif entre la variable indépendante (VI) et la variable médiatrice (VM), 3) un lien significatif entre la variable médiatrice (VM) et la variable dépendante (VD) 4) que le lien entre la VI et la VD diminue en présence de la VM dans l'équation (médiation partielle) ou que le lien entre la VI et la VD devienne non significatif en présence de la VM dans l'équation (médiation complète). Plus précisément, voici les conditions pour que les hypothèses 4a et 4c puissent être validées, détaillées dans les tableaux 5.9 et 5.10 :

Tableau 5.9 Conditions de médiation (hypothèse 4a) – La régulation de surface (supérieur et employés) et l'épuisement émotionnel des employés

Condition 1a *:* La perception de régulation de surface du supérieur (VI) doit être liée significativement à l'épuisement émotionnel des employés (VD).
Condition 2a : La perception de régulation de surface du supérieur (VI) doit être liée significativement à la régulation de surface des employés (VM).
Condition 3a : La régulation de surface des employés (VM) doit être liée significativement avec leur épuisement émotionnel (VD).
Condition 4a : Le lien entre la perception de régulation de surface du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés doit diminuer ou devenir non significatif en présence de la régulation de surface des employés dans la régression.

Tableau 5.10 Conditions de médiation (hypothèse 4c) – L'expression naturelle des émotions (supérieur et employés) et l'épuisement émotionnel des employés

Condition 1c: La perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (VI) doit être liée significativement à l'épuisement émotionnel des employés (VD).
Condition 2c : La perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (VI) doit être liée significativement à l'expression naturelle des émotions des employés (VM).
Condition 3c : L'expression naturelle des émotions des employés (VM) doit être liée significativement avec leur épuisement émotionnel (VD).
Condition 4c : Le lien entre la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés doit diminuer ou devenir non significatif en présence de l'expression naturelle des employés dans la régression.

Pour chaque hypothèse (4a et 4c), trois tests de régressions distincts ont été effectués pour en vérifier les conditions, soit une régression pour la condition 1, une régression pour la condition 2 et une dernière pour vérifier les conditions 3 et 4 ensemble. Puisqu'il y a deux hypothèses de médiation (4a et 4c), un total six régressions ont été effectuées pour les vérifier. Celles-ci sont présentées succinctement dans les tableaux 5.12 et 5.13, suivi

d'un tableau (5.14) qui présentera un récapitulatif des conditions de chaque hypothèse (4a et 4c) permettant de les soutenir ou non.

5.4.2 Indices pour interpréter les résultats des régressions multiples

Dans les tableaux 5.11 à 5.13, les variables indépendantes sont introduites de façon hiérarchique. Il est possible de constater l'évolution des résultats en comparant le «Modèle 1» (premier bloc d'introduction de variables), qui n'inclue que les variables contrôles, avec les modèles/blocs subséquents où les variables indépendantes d'intérêts de la présente étude y sont introduites. Chaque «modèle» correspond à un modèle conceptuel qu'on demande au logiciel de calculer et les résultats de ce calcul présentent plusieurs indices. D'abord, la valeur de la corrélation multiple (R) représente la force de la relation entre la VD et la combinaison des VI de chaque modèle. Ensuite, la valeur de R au carré (R^2), lorsque multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la VD expliquée par le modèle (par les prédicteurs). Par exemple, si le R^2 du modèle 1 (incluant seulement la variable âge pour prédire l'épuisement) est de ,441 et que le R^2 augmente à ,492 au modèle 2 (incluant la combinaison des variables âge et ancienneté pour prédire l'épuisement), cela voudrait dire que l'épuisement est expliqué à 44,1% par le modèle 1 et à 49,2% par le modèle 2. De ce fait, dans cet exemple, le modèle 2 explique mieux la variance de l'épuisement que le modèle 1. Toutefois, il faut tout de même que le modèle soit significatif. La variation de F est alors calculée à partir de la variation de R-deux entre les étapes (modèles). En général, plus la différence est élevée entre le R^2 de l'étape 1 et le R^2 des étapes suivantes, plus il y a de chances que le modèle soit significatif (représenté par «Sig. Variation de F»). Cette différence est représentée par le symbole ΔR^2 qui correspond à variation de R-deux ou la variance expliquée du modèle.

En somme, les indices retenus comme étant pertinents pour l'interprétation des résultats concernant chaque modèle et qui sont présentés dans les tableaux sont le R^2, la variance expliquée ΔR^2, le niveau de signification du modèle «Sig. Variation de F» (qui sera présenté selon les coefficients de Pearson : *$p \leq 0.05$*; $p \leq 0{,}01$**; $p \leq 0{,}001$***).* Finalement, les tableaux présentent aussi deux indices quant aux variables indépendantes (en fonction de

la variable dépendante). Le premier indice est le coefficient standardisé Bêta (*β)*, qui correspond à la force selon laquelle la VI fait varier la VD, en tenant compte des autres VI du modèle. Ce coefficient est accompagné d'un degré de signification (*p ≤ 0.05* ; p ≤ 0,01** ; p ≤ 0,001***).* Il est alors possible, par exemple, que le *β* d'une VI soit élevé et significatif dans un modèle initial et qu'il devienne faible et non significatif lors de l'introduction d'autres VI dans un modèle subséquent. Dans les colonnes des tableaux, les valeurs qui sont vis-à-vis chaque variable correspondent au coefficient standardisé Bêta (*β)* et les étoiles (*) qui accompagnent ces valeurs correspondent au degré de signification de cette variable pour expliquer la VD.

Ainsi, ces comparaisons permettent d'observer l'ampleur de la modification des résultats et du niveau de «signification» du modèle et des variables prédictrices, à travers l'introduction des VI de façon hiérarchique. Maintenant que tous les éléments nécessaires à l'interprétation des résultats des régressions multiples sont expliqués, la section suivante présente ces résultats de façon détaillée à l'aide des tableaux qui permettent de les illustrer.

5.4.3 Résultats des régressions

D'abord, les tableaux 5.11, 5.12 et 5.13 présentent les résultats liés aux régressions multiples selon l'hypothèse ou la condition testée. La variable dépendante de toutes les régressions est l'épuisement émotionnel des employés, sauf pour les deux régressions qui vérifient les conditions 2a et 2c., où la variable dépendante est le travail émotionnel des employés. Plus précisément, le tableau 5.11 présente les régressions qui vérifient les hypothèses 1 et 3, le tableau 5.12 présente les résultats quant aux régressions liées à l'hypothèse 4a et le tableau 5.13 présente les résultats des régressions liées à l'hypothèse 4c. Préalablement aux tableaux, les figures 5.3, 5.4 présentent les deux modèles conceptuels de cette étude, incluant les coefficients standardisés (*β)* de leurs régressions respectives. Il est à noter que quelques liens avec la littérature seront effectués à la fin de cette section, mais la majorité des explications et justifications scientifiques seront présentées dans le chapitre suivant, soit celui de la «Discussion» étant le sixième chapitre.

La première hypothèse (1) de cette étude propose que la régulation de surface des employés soit significativement et positivement liée à leur épuisement émotionnel. La troisième hypothèse (3) de cette étude propose que l'expression naturelle des émotions des employés soit significativement et négativement liée à leur épuisement émotionnel. Les résultats des régressions ayant testé ces deux hypothèses sont présentés au tableau 5.11. Dans ce tableau, il est possible de constater que le modèle 2, où l'on introduit les variables indépendantes d'intérêts, soit la régulation de surface et l'expression naturelle des émotions des employés, devient non significatif (Sig Variation de F : p = ,888).

En effet, la régulation de surface des employés ne prédit pas significativement leur épuisement émotionnel (*β = ,052, p* = non sig.). De plus, l'expression naturelle des émotions des employés ne prédit pas, elle non plus, leur épuisement émotionnel (*β = ,028, p* = non sig.). Ceci est en cohérence avec les résultats préliminaires des analyses corrélationnelles, qui indiquaient des liens non significatifs entre ces variables. Les hypothèses 1 et 3 sont alors non soutenues.

Il a été proposé en hypothèse 4a que la perception de régulation de surface du supérieur soit positivement liée à l'épuisement émotionnel des employés, par le biais de l'augmentation de la régulation de surface de ceux-ci.

La première condition (1a) pour que cette hypothèse (4a) puisse être validée est que la perception de la régulation de surface du supérieur (VI) soit significativement liée à l'épuisement émotionnel des employés (VD). Comme le rapporte le tableau 5.12, la perception de régulation de surface du supérieur est positivement et significativement associée avec l'épuisement émotionnel des employés (*β* = ,357 , $p \leq 0.001$). Cela concorde avec ce qui avait été trouvé précédemment dans l'analyse corrélationnelle (*r* = ,358 , $p \leq$ 0,01). De plus, le R^2 = ,281 du bloc 1 passe à R^2 = ,406 au bloc 2, ce qui veut dire que le modèle 2 explique mieux la variance de l'épuisement émotionnel que le modèle 1, ce dernier n'incluant que les variables contrôles. En somme, la perception de régulation de surface du supérieur explique de façon significative l'épuisement émotionnel des employés. La condition 1a se voit ainsi satisfaite.

Ensuite, la deuxième condition (2a) de l'hypothèse 4a est que la perception de régulation de surface (VI) doit être significativement liée à la régulation de surface des employés (VM). Tel que le rapporte le tableau 5.12, lors de l'introduction de la perception de régulation de surface du supérieur au bloc 2, le modèle devient significatif (Sig. Variation de F : $p < 0.001$) tandis que le modèle 1 ne l'était pas. La perception de régulation de surface du supérieur est alors la variable qui explique le mieux la régulation de surface des employés, car elle y est liée positivement et significativement ($\beta = ,460$, $p < 0.001$). Cela concorde avec ce qui avait été trouvé précédemment dans l'analyse corrélationnelle (r = ,451, $p \leq 0{,}001$). La condition 2a est alors satisfaite.

Par la suite, la troisième condition (3a) de l'hypothèse 4a, est que l'on doit retrouver un lien significatif entre la régulation de surface des employés (VM) et leur épuisement émotionnel (VD). Finalement, la quatrième et dernière condition (4a) de l'hypothèse 4a, est que le lien entre la perception de régulation de surface du supérieur (VI) et l'épuisement émotionnel des employés (VD) doit diminuer ou devenir non significatif en présence de la régulation de surface des employés (VM). Afin de vérifier ces deux conditions, la perception de régulation de surface du supérieur (VI) et la régulation de surface des employés (VM) ont été introduites simultanément dans le bloc 2 de la régression. Le tableau 5.12 présente les résultats de cette régression et démontre que, en présente de la VM (régulation de surface des employés), la perception de régulation de surface est la VI qui explique le mieux l'épuisement émotionnel (β = ,427, $p < 0.001$). En effet, ce modèle explique à 42,3% (R^2 = ,423) la variance de l'épuisement émotionnel, ce qui est plus élevé que le modèle 2 de la condition 1a (même régression, sans la régulation de surface des employés), qui expliquait la variance de l'épuisement émotionnel à 40,6% (R^2 =,406). Toutefois, la variable qui se voulait être la médiatrice, c'est-à-dire la régulation de surface des employés, ne prédit pas l'épuisement émotionnel de façon significative (β = -,152, p = non sig.). De plus, le lien significatif entre la perception de régulation de surface du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés, qui devait diminuer ou devenir non significatif pour que la condition 4a soit satisfaite, a plutôt augmenté (β = ,427, $p < 0.001$) comparativement aux résultats de la condition 1a (β = ,357, $p < 0.001$). Ces constats

seront expliqués et développés dans le chapitre suivant, soit celui de la «Discussion». Jusqu'à maintenant, il est possible d'en conclure que **les conditions 3a et 4a de l'hypothèse 4a sont non satisfaites.** En définitive, l'**hypothèse 4a est non soutenue.**

En ce qui a trait à **l'hypothèse de médiation 4c**, elle propose que la perception de l'expression naturelle des émotions de son supérieur réduise l'épuisement émotionnel de l'employé, par le biais de l'augmentation de sa propre expression naturelle des émotions.

La première **condition** (**1c**) pour valider cette hypothèse est que la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (VI) soit liée significativement à l'épuisement émotionnel des employés (VD). Le tableau 5.13 démontre que l'ajout de la VI de la perception de l'expression naturelle des émotions du supérieur (***β =*** ,050 ; p = non sig.) dans l'équation rend le modèle non significatif (Sig. Variation de F : *p* = ,659). Ces résultats concordent avec ce qui avait précédemment été trouvé lors des analyses corrélationnelles, où le lien entre la perception de l'expression naturelle des émotions du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés était nul (*r* = 0,016, *p* = non significatif). La **condition 1c est alors non satisfaite.**

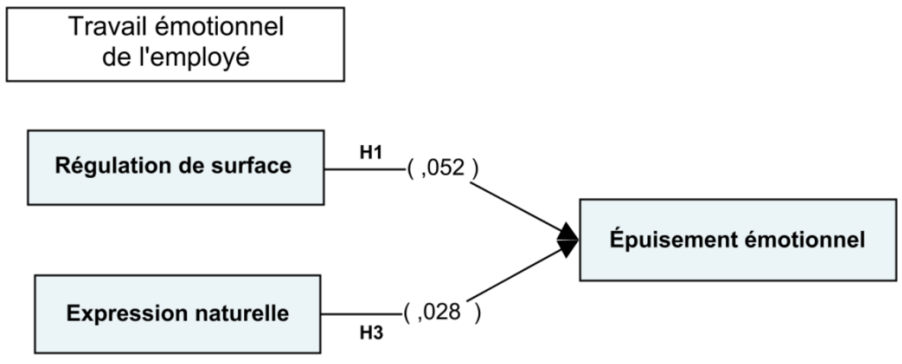
Ensuite, la **deuxième condition (2c) de l'hypothèse 4c**, implique que la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (VI) soit liée significativement à l'expression naturelle des émotions des employés (VM). Pour le savoir, il est possible de se fier au tableau 5.13, dans lequel on constate que le modèle 2 qui introduit la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (***β*** = ,342, *p* < 0.01) explique significativement et à 24,3% (R^2 = ,243) la variance de l'expression naturelle des émotions des employés. Le corrélation positive et significative entre la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (*r* = ,411, *p* ≤ 0,001) qui indiquait de façon préliminaire la validation de la condition 2c se voit maintenant confirmée par les résultats de cette régression. **La condition 2c de l'hypothèse 4c est alors satisfaite.**

Finalement, pour satisfaire la troisième **condition (3c)** de l'**hypothèse 4c**, l'expression naturelle des émotions des employés (VM) doit être significativement liée à leur épuisement émotionnel (VD). Tandis que pour satisfaire la **quatrième condition (4c) de cette même hypothèse,** le lien entre la perception d'expression naturelle des émotions du

supérieur (VI) et l'épuisement émotionnel des employés (VD) doit diminuer ou devenir non significatif en présence de l'expression naturelle des employés dans la régression (VM). Ces deux conditions sont vérifiées à l'aide de la dernière régression présentée dans le modèle 2 du tableau 5.13, où l'on peut apercevoir que ni l'expression naturelle des émotions des employés(VM, β = -,003, p = non sig.) ni la perception de l'expression naturelle des émotions du supérieur(VI, (β = ,050, p = non sig.) n'expliquent l'épuisement émotionnel des employés (VD). En outre, il est possible de constater que la variance expliquée de ce modèle, étant non significative (Sig Variation de F : p = ,908), est presque nulle (ΔR^2 = ,002). **Les conditions 3c et 4c de l'hypothèse 4c sont alors non satisfaites. En somme, l'hypothèse 4c non soutenue.**

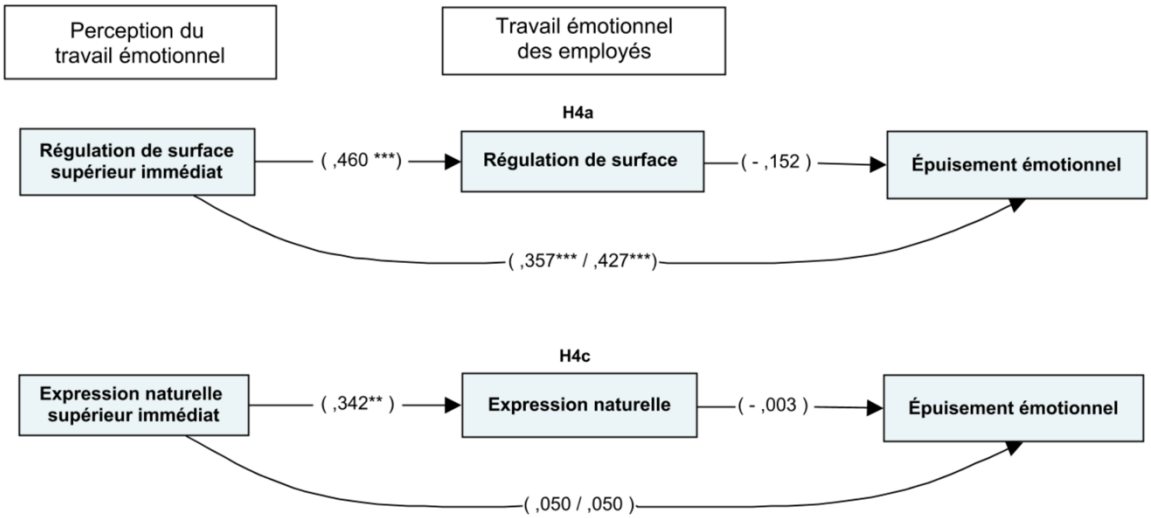
Les tableaux récapitulatifs (5.14, 5.15, 5,16) résument l'état final (satisfaite/non-satisfaite) des conditions nécessaires à l'attribution d'un lien de médiation et des hypothèses qui ont été testées dans le cadre de cette étude. D'abord, voici les figures qui présentent les deux modèles conceptuels de l'étude, incluant leurs coefficients standardisés. Il est à noter que pour la figure 5.4, les liens qui relient la perception du travail émotionnel du supérieur incluent deux coefficients (β / β), dont le premier correspond à la condition 1 et le deuxième correspond à la condition 4. Les schémas de la figure 5.4 indiquent que le travail émotionnel perçu influence directement l'épuisement émotionnel, sans passer par le travail émotionnel des employés.

Figure 5.3 Premier modèle conceptuel reliant le travail émotionnel des employés et à leur épuisement émotionnel (hypothèses 1 et 3, tableau 5.11)



p ≤ 0.05 ; p ≤ 0,01** ; p ≤ 0,001****

Figure 5.4 Modèle conceptuel de médiation, reliant le travail émotionnel (supérieur/employés) avec l'épuisement émotionnel des employés (hypothèses 4a et 4c, tableaux 5,12 et 5.13)



p ≤ 0.05 ; p ≤ 0,01** ; p ≤ 0,001*** ; (β = condition 1 / β = condition 4)*

Tableau 5.11 Résultats des régressions reliant le travail émotionnel des employés et leur épuisement émotionnel (H1 et H3)

Variables indépendantes et indices	Modèle 1	Modèle 2
Âge	-,327*	-,320*
Genre	,169	,171
Ancienneté	,191	,182
Affectivité positive	-,093	-,103
Affectivité négative	,353**	,346**
Régulation de surface	-	,052
Expression naturelle	-	,028
Sig. Variation de F	<,001	,888
R^2	,281	,284
ΔR^2 (variation)	,281	,003
Variable dépendante pour régression: ***Épuisement émotionnel***		

p ≤ 0.05 ; p ≤ 0,01** ; p ≤ 0,001*** n= 71*

Tableau 5.12 Résultats relatifs aux conditions de médiation reliant la régulation de surface (supérieur et employés) et l'épuisement émotionnel des employés (Hypothèse 4a)

	VI→VD (Condition 1a)		VI→MD (Condition 2a)		VI/MD→VD (Conditions 3a et 4a)	
Variables indépendantes et indices	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 1**	**Modèle 2**
Âge	-,327*	-,284*	-,093	-,038	-,327*	-,290**
Genre	,169	,157	,012	-,004	,169	,157
Ancienneté	,191	,196	,168	,175	,191	,223
Affectivité positive	-,093	-,095	,007	,005	-,093	-,094
Affectivité négative	,353**	,375***	,095	,122	,353**	,393***
Perception RS sup.	-	,357***	-	,460***	-	,427***
Régulation de surface	-	-	-	-	-	-,152
Sig. Variation de F	<,001***	<,001***	,798	<,001***	<,001***	<,001***
R^2	,281	,406	,035	,242	,281	,423
ΔR^2 (variation)	,281	,124	,035	,207	,281	,142
Variable dépendante pour régression	***Épuisement émotionnel***		***Régulation de surface (employés)***		***Épuisement émotionnel***	

p ≤ 0.05 ; p ≤ 0,01** ; p ≤ 0,001*** n= 71 ; VI = Perception de régulation de surface du supérieur, MD = Régulation de surface des employés, VD = Épuisement émotionnel des employés, Perception RS sup. = Perception régulation de surface du supérieur*

Tableau 5.13 Résultats relatifs aux conditions de médiation reliant l'expression naturelle des émotions (supérieur et employés) et l'épuisement émotionnel des employés (Hypothèse 4c)

	VI→VD (Condition 1c)		VI→MD (Condition 2c)		VI/MD→VD (Conditions 3c et 4c)	
Variables indépendantes et indices	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 1**	**Modèle 2**	**Modèle 1**	**Modèle 2**
Âge	-,327*	-,322*	-,081	-,048	-,327*	-,322**
Genre	,169	,167	-,085	-,103	,169	,166
Ancienneté	,191	,189	,004	-,005	,191	,189
Affectivité positive	-,093	-,109	,339**	,229	-,093	-,109
Affectivité négative	,353**	,357**	,089	,111	,353**	,357**
Perception EN sup.	-	,050	-	,342**	-	,050
Expression naturelle	-	-	-	-	-	-,003
Sig. Variation de F	<,001***	,659	,080	,004**	<,001***	,908
R^2	,281	,283	,138	,243	,281	,283
ΔR^2 (variation)	,281	,002	,138	,105	,281	,002
Variable dépendante pour régression	***Épuisement émotionnel***		***Expression naturelle des émotions (employés)***		***Épuisement émotionnel***	

p ≤ 0.05 ; p ≤ 0,01** ; p ≤ 0,001*** n= 71 ; VI = Perception d'expression naturelle des émotions du supérieur, MD = Expression naturelle des émotions des employés, VD = Épuisement émotionnel des employés, Perception EN sup. = Perception expression naturelle des émotions du supérieur*

Tableau 5.14 Récapitulatif des conditions préalables à la confirmation de l'hypothèse de médiation 4a

Condition 1a *:* La perception de régulation de surface du supérieur (VI) doit être liée significativement à l'épuisement émotionnel des employés (VD).	***Satisfaite***
Condition 2a : La perception de régulation de surface du supérieur (VI) doit être liée significativement à la régulation de surface des employés (VM).	***Satisfaite***
Condition 3a : La régulation de surface des employés (VM) doit être liée significativement avec leur épuisement émotionnel (VD).	***Non satisfaite***
Condition 4a : Le lien entre la perception de régulation de surface du supérieur (VI) et l'épuisement émotionnel des employés (VD) doit diminuer ou devenir non significatif en présence de la régulation de surface des employés (VM) dans la régression.	***Non satisfaite***

Tableau 5.15 Récapitulatif des conditions préalables à la confirmation de l'hypothèse de médiation 4c

Condition 1c: La perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (VI) doit être liée significativement à l'épuisement émotionnel des employés (VD).	***Non satisfaite***
Condition 2c : La perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (VI) doit être liée significativement à l'expression naturelle des émotions des employés (VM).	***Satisfaite***
Condition 3c : L'expression naturelle des émotions des employés (VM) doit être liée significativement avec leur épuisement émotionnel (VD).	***Non satisfaite***
Condition 4c : Le lien entre la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur (VI) et l'épuisement émotionnel des employés (VD) doit diminuer ou devenir non significatif en présence de l'expression naturelle des employés (VM) dans la régression.	***Non satisfaite***

Tableau 5.16 Récapitulatif de la vérification des hypothèses de l'étude

Hypothèse 1: La régulation de surface des employés est liée positivement avec leur épuisement émotionnel.	***Non soutenue***
Hypothèse 3 : L'expression naturelle des émotions des employés est liée négativement avec leur épuisement émotionnel.	***Non soutenue***
Hypothèse 4a : La perception de la régulation de surface de son supérieur augmente l'épuisement émotionnel de l'employé, par le biais de l'augmentation de sa propre régulation de surface.	***Non soutenue***
Hypothèse 4c : La perception de l'expression naturelle des émotions de son supérieur réduit l'épuisement émotionnel de l'employé, par le biais de l'augmentation de sa propre expression naturelle des émotions.	***Non soutenue***

En somme, les résultats de tableaux 5.12 et 5.13 démontrent que les deux hypothèses 4a et 4c sont non soutenues. Il est possible de constater que certaines conditions sont satisfaites (1a, 2a, 2c) et d'autres ne le sont pas (3a, 4a, 1c, 3c, 4c), ce qui constitue des découvertes qui seront pertinentes à interpréter dans le chapitre 6 «Discussion».

Certaines variables contrôles semblent aussi jouer un rôle dans l'explication des variables du modèle de cette étude. Plus précisément, selon les trois tableaux, la variable de l'âge est liée significativement avec l'épuisement émotionnel ($p < 0.05$) mais ce lien est plus faible que celui de la perception de régulation de surface du supérieur ($p < 0.001$). Ensuite, la variable contrôle de l'affectivité positive (β = ,339, p <0.01) prédit positivement et significativement l'expression naturelle des émotions des employés (voir modèle 1, condition 2c, tableau 5.13). Toutefois, lors de l'ajout de la variable indépendante de l'étude dans l'équation, soit la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur, celle-ci prédit significativement l'expression naturelle des émotions des employés et le coefficient de l'affectivité positive devient non significatif. Finalement, l'affectivité négative semble prédire fortement et significativement l'épuisement émotionnel des employés ($p < 0.001$). Le coefficient standardisé et le degré de signification de cette variable augmentent (de β = ,353, p <0.01 (modèle 1) à β = ,393, p <0.001 (modèle 2)) lorsque les variables de la régulation de surface du supérieur et des employés sont incluses dans la

régression pour prédire l'épuisement émotionnel (voir tableau 5.12, condition 3a-4a). Il est alors possible d'en conclure que la variable contrôle de **l'affectivité négative explique l'épuisement émotionnel des employés au même titre que la perception de régulation de surface**.

Pour résumer, les résultats de toutes les analyses qui ont été effectuées jusqu'à maintenant démontrent que la perception du travail émotionnel du supérieur influence bel et bien le travail émotionnel des employés, mais ce dernier n'influence pas leur épuisement émotionnel. Néanmoins, c'est plutôt la perception de régulation de surface du supérieur qui augmenterait directement et significativement l'épuisement émotionnel des employés, tandis que la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur ne présentait aucun impact significatif sur l'épuisement émotionnel. En outre, l'affectivité négative semble aussi jouer un rôle important dans la prédiction de l'épuisement émotionnel des employés. En effet, cela concorde avec les résultats de la méta-analyse de Thoresen et *al.* (2003) et de l'étude de Karatepe et *al.* (2012), ayant démontré des liens significatifs et positifs entre l'affectivité négative et l'épuisement émotionnel. De plus, selon Moin (2018), la perception de régulation de surface de son supérieur engendrerait des réactions affectives négatives de la part des employés. De ce fait, une analyse post-hoc a alors été effectuée afin d'approfondir la compréhension des résultats de cette étude. Ainsi, la section suivante présente des tests de régression linéaire multiple pour vérifier un lien de médiation potentiel.

5.5 Analyses post-hoc : Hypothèse de médiation par l'affectivité des employés

Les résultats trouvés dans les analyses précédentes ont engendré des questionnements quant au rôle de l'affectivité négative des employés en lien avec le modèle conceptuel de cette étude. Plus précisément, cette analyse post-hoc vise à vérifier si l'affectivité négative (VM) des employés pouvait jouer un rôle médiateur entre la perception de la régulation de surface du supérieur (VI) et l'épuisement émotionnel des employés (VD). Ainsi, le tableau 5.17 ci-dessous présente un résumé des régressions qui ont été effectuées afin de

vérifier les quatre conditions permettant de confirmer ou d'infirmer l'existence du lien de médiation proposé. Il est à noter que les mêmes variables contrôle ont été incluses dans les régressions multiples.

Tableau 5.17 Résultats relatifs aux conditions de médiation reliant la régulation de surface du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés, via l'affectivité négative

Variables indépendantes	VI→VD (Condition 1)		VI→MD (Condition 2)		VI/VM→VD (Condition 3 / 4)	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 1	Modèle 2
Âge	-,314*	-,273*	,049	,043	-,314*	-,289*
Genre	,278*	,272*	,254*	,255*	,278*	,178
Ancienneté	,274*	,284*	,261	,259	,274*	,189
Perception RS sup.	-	,337**	-	-,053	-	,357***
Affectivité négative	-	-	-	-	-	,368***
Sig. Variation de F	,006**	,002**	,020	,649	,006**	<0,001***
R^2	,169	,281	,136	,139	,169	,397
ΔR^2 (variation)	,169	,111	,135	,003	,169	,228
Variable dépendante pour régression	***Épuisement émotionnel***		***Affectivité négative***		***Épuisement émotionnel***	
Statut de la condition	**Satisfaite**		**Non satisfaite**		**(cond 3) Satisfaite / (cond 4) Non satisfaite**	

$p \leq 0.05$; $p \leq 0,01$** ; $p \leq 0,001$*** n= 71 ; VI = Perception de régulation de surface du supérieur, MD = Affectivité négative, VD = Épuisement émotionnel des employés, Perception RS sup. = Perception régulation de surface du supérieur*

En résumé, les régressions présentées au tableau 5.17 démontrent que seulement les conditions 1 et 3 sont satisfaites tandis que les conditions 2 et 4 ne le sont pas. De ce fait, l'affectivité négative n'explique pas le lien entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés. La proposition du lien de médiation de l'analyse post-hoc est alors non soutenu.

Pour conclure, malgré le fait que les hypothèses de cette étude n'ont pas pu être complètement soutenues, plusieurs éléments très intéressants sont ressortis des résultats des analyses de ce chapitre. Ceux-ci seront discutés dans le chapitre suivant et seront accompagnés de liens avec la littérature, ainsi que de réflexions invitant à des directions pour les études ultérieures.

Chapitre 6 - DISCUSSION

Maintenant que les résultats obtenus dans le cadre de cette étude ont été exposés et décrits, il est possible de les interpréter. Les pages qui suivent proposent une discussion des résultats obtenus en lien avec les hypothèses ayant été testées. La présentation est divisée selon les différentes relations qui étaient proposées entre les concepts en fonction des modèles conceptuels de l'étude. Ainsi, les résultats attendus (conditions satisfaites) et non attendus (hypothèses non soutenues et conditions non satisfaites) ne seront pas présentés de façon dichotomique, mais seront plutôt intégrés de façon cohérente dans chacune des sections. Par la suite, les hypothèses qui n'ont pas pu être testées et des résultats complémentaires obtenus lors des analyses post-hoc seront présentés. Tout au long de la discussion des résultats, plusieurs références à la littérature permettront d'appuyer certaines réflexions qui découlent des interprétations.

6.1 Retour sur les résultats liés aux hypothèses de cette recherche

D'abord, avant toute chose, rappelons que l'objectif de cette recherche s'inscrit dans la perspective de recherche des antécédents interpersonnels influençant les stratégies de travail émotionnel utilisées par les employés, au sein même de l'organisation. Selon la stratégie adoptée, des conséquences néfastes ou bénéfiques peuvent surgir, autant pour l'individu que pour son organisation. Plus précisément, cette étude avait pour but de vérifier si le travail émotionnel du supérieur, tel que perçu par les employés, pouvait constituer un antécédent au travail émotionnel des employés, menant vers une augmentation ou une diminution des risques d'épuisement émotionnel de ceux-ci.

Ainsi, la section 6.1.1 présente un retour sur les résultats des conditions 2a et 2c (satisfaites) de l'hypothèse 4a et 4c, selon lesquelles des liens entre la perception du travail émotionnel du supérieur et le travail émotionnel des employés étaient proposés. Par la suite, la section 6.1.2 présente un retour sur les résultats des conditions 1a (satisfaite) et 1c (non satisfaite) de l'hypothèse 4a et 4c, selon lesquelles la perception du travail émotionnel du supérieur devait être liée à l'épuisement émotionnel des employés. En

continuité, un retour sur les résultats des hypothèses 1 et 3 (non soutenues – incluant les conditions 3a et 3c, non satisfaites) est présenté dans la section 6.1.3, dans laquelle une interprétation des liens entre le travail émotionnel des employés envers leur supérieur et l'épuisement émotionnel des employés est proposée. Enfin, la section 6.1.4 a pour objectif d'expliquer, de façon plus générale, pourquoi les hypothèses de médiation n'ont pas été soutenues, selon lesquelles il était proposé que la perception du travail émotionnel du supérieur influence l'épuisement émotionnel des employés, par le biais du travail émotionnel des employés en réponse à celui de leur supérieur.

6.1.1 La perception du travail émotionnel du supérieur et le travail émotionnel des employés en retour – Un facteur de proximité et de réciprocité

Les résultats de cette étude semblent démontrer que la stratégie de travail émotionnel perçue comme étant utilisée par son supérieur immédiat influence la stratégie de travail émotionnel utilisée par les employés lors de leur interaction avec leur supérieur. Plus précisément, lorsque les employés perçoivent que leur supérieur régule ses émotions en surface, cela augmente significativement leur propension à réguler leurs émotions en surface eux aussi. Selon la littérature, la régulation de surface d'un gestionnaire engendrerait des impacts majoritairement négatifs chez les employés, tels que la perception d'inauthenticité, de malhonnêteté et d'hypocrisie de leur leader (Asadullah *et al.*, 2019 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Humphrey *et al.*, 2008, 2015). Puisqu'il serait plus difficile pour les employés d'avoir accès à ce que leur supérieur pense vraiment, il est possible que ceux-ci aient plus de difficulté à prévoir ou à comprendre les réactions de leur supérieur dans différentes situations. Ainsi, en ajout avec leur position d'infériorité face au supérieur, les employés auraient plus de chances de camoufler de façon volontaire leurs sentiments internes, c'est-à-dire de réguler leurs émotions en surface, afin d'éviter de potentielles conséquences négatives (Glasø et Einarsen, 2006, 2008). Par exemple, les employés pourraient craindre des réprimandes quant à leur performance ou des réactions non désirées s'ils expriment de façon authentique à leur supérieur qu'ils sont déprimés ou qu'ils vivent un conflit avec un autre employé qui les rend de mauvaise humeur.

En outre, les résultats ont aussi démontré que lorsque les employés perçoivent que leur supérieur exprime naturellement ses émotions, cela augmente significativement la propension des employés à exprimer naturellement leurs émotions en retour. Le travail émotionnel authentique du supérieur, tel que perçu par les employés, leur signalerait que celui-ci se soucie d'eux de façon bienveillante, car il est considéré comme étant une personne honnête et sans intention de manipuler émotionnellement (Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021). Ainsi, les interactions des employés avec leur supérieur seraient vues comme étant sécuritaires et propices à l'expression de tout type d'émotions ressenties naturellement. En effet, un supérieur qui exprime ses émotions de façon naturelle est perçu comme étant authentique, ouvert et digne de confiance (Glasø et Einarsen, 2008).

L'étude de Howell et Conway (1990) démontre que les individus sont en mesure d'attribuer un degré de dévoilement de l'intimité lors d'un partage d'émotions qu'ils émettent et qu'ils reçoivent. En outre, le fait de montrer ses émotions réelles, de façon authentique, engendre une certaine vulnérabilité psychologique face à l'autre (Satici *et al.*, 2013). De ce fait, en se basant sur la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964; Homans, 1958) laquelle met en exergue la norme de la réciprocité, lorsqu'un employé perçoit que son supérieur présente ses émotions de façon authentique, ouvrant la porte à un certain dévoilement de son intimité, il est possible que ceux-ci soient plus enclins et ouverts à exprimer leurs émotions véritables en retour. Toutefois, dans le cas où le supérieur serait perçu comme étant inauthentique émotionnellement, les employés ne verraient pas la valeur ajoutée ou pourraient craindre d'exprimer leurs émotions authentiques, car ils s'exposeraient à une certaine «vulnérabilité» potentielle. En effet, en se basant sur cette même théorie, Moin (2018) explique qu'un employé qui perçoit que son supérieur effectue un travail émotionnel authentique serait plus enclin à s'investir émotionnellement en retour, puisque son supérieur est investi émotionnellement envers lui.

En définitive, en se basant sur la littérature, les résultats obtenus dans la présente étude portent à croire qu' ~~tel qu'il a été démontré dans les chapitres précédents,~~ il y aurait plus d'avantages organisationnels et interpersonnels à ce qu'un supérieur exprime ses émotions de façon authentique qu'à ce qu'il les régule en surface (voir Fisk et Friesen,

2012 ; Glasø et Einarsen, 2008). En outre, la perception que son supérieur adopte un travail émotionnel non-authentique engendrerait plusieurs conséquences néfastes pour les employés, telles que des réactions affectives négatives, la réduction de sa performance auto rapportée ainsi qu'une relation de moins grande qualité avec leur supérieur (Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Moon *et al.*, 2019). Plus précisément, la section suivante portera sur les résultats de cette étude qui démontrent la façon dont la perception du travail émotionnel du supérieur par les employés influence directement leur épuisement émotionnel.

6.1.2 Le travail émotionnel du supérieur comme élément déclencheur ou protecteur d'épuisement émotionnel

Selon les analyses de corrélations et de régressions effectuées au chapitre précédent, il a été démontré que la perception de régulation de surface du supérieur engendre une augmentation significative de l'épuisement émotionnel des employés. Or, les résultats ne présentent pas de lien significatif entre la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés. Ces résultats sont plutôt surprenants puisque la littérature démontre que plusieurs conséquences positives qui pourraient augmenter les ressources psychologiques des employés résultent d'une perception de régulation authentique des émotions du supérieur (voir Fisk et Friesen, 2012 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Moon *et al.*, 2019). De ce fait, peut-être que le travail émotionnel authentique du supérieur influence d'autres facteurs positifs qui «protègent» les employés de l'épuisement émotionnel, sans qu'il y ait un lien direct entre ces deux variables. Néanmoins, selon les résultats de la présente étude, il serait plus facile de nuire à la santé psychologique via le travail émotionnel non-authentique du supérieur que de la favoriser via le travail émotionnel authentique de ce dernier.

En effet, lorsque les employés perçoivent leur supérieur comme étant non authentique dans l'affichage de ses émotions, cela réduit non seulement la qualité de la relation, mais aussi la confiance qu'ils accordent à leur supérieur (Fisk et Friesen, 2012 ; Glasø et Einarsen, 2008 ; Moin *et al.*, 2021). Particulièrement dans le contexte de l'industrie

manufacturière, le supérieur immédiat est possiblement une référence importante pour guider et orienter le travail des employés de façon efficace et sécuritaire. L'émotion est une source d'information sociale indispensable à l'interprétation et à la clarté d'un message lors d'une interaction, puisqu'elle donne accès aux sentiments, buts, motivations et intentions de la personne qui les exprime (Van Kleef, 2009; 2010) . Il serait alors difficile de faire confiance à la fiabilité des informations transmises par une personne qui en camoufle une partie, via la régulation de surface, ce qui peut engendrer des sentiments anxiogènes tels que de l'incertitude, de l'ambiguïté et de l'insécurité (Fisher et Ashkanasy, 2000 ; Van Kleef, 2010). Ainsi, la perception d'un travail émotionnel non-authentique de son supérieur peut être comprise comme un facteur de stress au travail, représentant un risque ou la perte réelle de ressources psychologiques chez les employés (Hobfoll, 1989), contribuant à l'augmentation de leur épuisement émotionnel au travail.

Inversement, la perception d'authenticité des émotions de leur supérieur offrirait aux employés les ressources psychologiques nécessaires pour effectuer leur travail tout en protégeant leur santé mentale (Moon *et al.*, 2019), sans influencer directement la réduction de leur épuisement émotionnel. En effet, à travers cette relation, d'importantes ressources psychologiques peuvent être transmises aux employés par le supérieur, en échange du travail accompli par ceux-ci (Hobfoll *et al.*, 2018). Lorsque les employés se sentent valorisés et en confiance dans leur relation avec leur supérieur, cela leur offre des ressources qui augmentent notamment leur engagement et leur performance au travail (Breevaart *et al.*, 2014). En effet, le travail émotionnel authentique du supérieur contribue à soutenir l'estime de soi des employés, particulièrement lorsque celui-ci offre de la reconnaissance positive qui est perçue comme étant crédible, fiable et honnête, ce qui aurait des effets protecteurs pour leur santé psychologique (Gilbert et Kelloway, 2018).

En somme, bien que la littérature appuie cette portion de l'hypothèse 4c, selon laquelle l'authenticité des émotions du supérieur offrirait plusieurs ressources psychologiques permettant la réduction des risques d'épuisement émotionnel, le lien trouvé entre les deux dans la présente étude est non significatif. Il est possible d'en retirer que la perception d'un travail émotionnel authentique du supérieur offre les ressources nécessaires aux

employés pour les «protéger» de l'épuisement émotionnel, mais ne serait pas le facteur principal permettant la réduction de cet épuisement. Le fait que le type de régulation émotionnelle du supérieur qui engendrerait plus de conséquences négatives (Régulation de surface) démontre un lien plus fort que le type de régulation lié à des conséquences positives (Expression naturelle des émotions) semble concorder avec le postulat que le «cycle de gain de ressources» se développe plus lentement et de façon moins puissante que le «cycle de perte de ressources» (Hobfoll *et al.*, 2018).

Enfin, lorsque le supérieur est perçu comme étant authentique émotionnellement, cela offre aux employés des ressources psychologiques, qui ne seraient pas transmises dans le cas où leur supérieur régule en surface. De plus, l'ambiguïté des émotions du supérieur enclencherait un cycle de perte de ressources chez les employés, qui les mènerait vers l'épuisement émotionnel. En outre, il est possible que cela engendre d'autres conséquences négatives qui ne faisaient pas partie des hypothèses de cette étude, qui auraient un effet sur l'affectivité des employés. Cette réflexion sera discutée dans la section 6.2.2, où un retour sur les résultats des analyses post-hoc est effectué. Avant cela, d'autres interprétations des résultats liées aux hypothèses sont présentées dans les deux sections ci-dessous.

6.1.3 Le travail émotionnel des employés envers leur supérieur – Une source d'épuisement émotionnel ou non ?

Bien que les écrits scientifiques rapportent que le travail émotionnel soit lié significativement avec l'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002, 2003 ; Chau *et al.*, 2009 ; Grandey, 2003 ; Grandey et Gabriel, 2015), les résultats obtenus démontrent que cette affirmation n'est pas applicable à l'échantillon d'employés de la présente étude. En effet, la régulation de surface et l'expression naturelle des émotions ne présentaient pas de liens significatifs avec l'épuisement émotionnel. Toutefois, bien que ce lien ne soit pas significatif, la régulation de surface des employés est corrélée faiblement et positivement avec l'épuisement émotionnel (r = ,166, p= non significatif). Or, la littérature présente assez

systématiquement des liens positifs entre ces deux variables, qui sont significatifs (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Grandey, 2003 ; Jeung *et al.*, 2018). Il est possible d'expliquer les liens non significatifs de l'étude actuelle d'abord par le fait que les questions du travail émotionnel étaient orientées envers le supérieur et non envers la clientèle. En effet, selon les méta-analyses de Hülsheger et Schewe (2011) et de Wang et al. (2011), la majorité des études sur le travail émotionnel portent sur les interactions entre les employés et des personnes externes à l'organisation (clients, patients, etc.), particulièrement dans le domaine du service à la clientèle. Or, la présente étude a été effectuée dans une organisation de l'industrie manufacturière et les hypothèses étaient orientées de façon à comprendre les antécédents interpersonnels intra-organisation du travail émotionnel des employés. Les résultats ont toutefois démontré que ces employés régulent bel et bien leurs émotions lors des interactions avec leur supérieur (Régulation de surface : Moy. = 2,53 É.-T. = 1,09 ; Expression naturelle : Moy. = 4,32 É.-T. = 0,84).

Certains facteurs non mesurés pourraient aussi expliquer les liens non significatifs entre le travail émotionnel des employés envers leur supérieur et l'épuisement émotionnel. Selon la revue de littérature de Dall'Ora et al. (2020), le soutien social obtenu par les collègues constitue une ressource bénéfique pour la santé psychologique des employés et les protège de l'épuisement émotionnel. Il est alors possible que le soutien social obtenu par les collègues, par exemple, compense les effets négatifs de la régulation de surface des employés envers leur supérieur.

En général, la fréquence d'interaction avec les clients (lorsque cela correspond à la nature du travail des employés) est possiblement plus élevée que la fréquence d'interaction des employés avec leur supérieur. Cela ferait en sorte que la dissonance émotionnelle liée à la régulation de surface et les conséquences positives liées à l'expression naturelle des émotions face à leur supérieur ne seraient pas les éléments les plus importants pour expliquer l'épuisement émotionnel des répondants de cette étude. Selon la perspective de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), on peut alors penser que, dans ce contexte particulier, il ne s'agit pas d'une demande excessive qui entrave en général de façon significative la santé psychologique des employés, comme nous allons le voir dans la

prochaine section. Ainsi, l'interprétation des conclusions quant à l'hypothèse de médiation par le travail émotionnel des employés est offerte ci-dessous.

6.1.4 Pourquoi la perception du travail émotionnel du supérieur expliquerait-elle mieux l'épuisement émotionnel des employés que leur travail émotionnel ?

Les interprétations précédentes expliquent en détail pourquoi les hypothèses de médiation par le travail émotionnel n'ont pas été soutenues. La présente section propose une explication plus globale de ces résultats non attendus. En résumé, le cycle de perte de ressources (Hobfoll, 1989) enclenché par un travail émotionnel non-authentique (régulation de surface) du supérieur immédiat ne mènerait pas à l'épuisement émotionnel via le travail émotionnel des employés, mais constituerait plutôt directement un facteur de stress du travail pour eux, grugeant leurs ressources émotionnelles. À l'inverse, un travail émotionnel authentique (expression naturelle des émotions) du supérieur n'est pas lié directement et significativement à l'épuisement émotionnel des employés (lien neutre), ni à travers une médiation par le travail émotionnel des employés. Selon le modèle de l'épuisement professionnel «Demande-Ressource du travail» de Demerouti et al. (2001), certains facteurs organisationnels constituent des «demandes» de dépenses de ressources émotionnelles, tandis que d'autres facteurs constituent des «ressources» psychologiques permettant de bonifier le réservoir de ressources émotionnelles. Le type de relation supérieur-employé où les deux parties régulent leurs émotions en surface pourrait alors être considéré comme une «demande» de dépense de ressources émotionnelles au travail, qui n'aurait pas nécessairement lieu dans le cas où le supérieur est perçu comme étant émotionnellement authentique. Le fait que les employés répondent à leur supérieur immédiat en adoptant un travail émotionnel similaire à celui de leur supérieur indique qu'un processus d'interprétation des émotions du supérieur est effectué. Toutefois, ce ne serait pas le travail émotionnel des employés en réponse à celui du supérieur qui influencerait leur épuisement, mais plutôt l'interprétation qu'ils font de l'affichage émotionnel du supérieur. Tel que développé dans les sections précédentes, les interprétations liées à la perception de régulation de surface du supérieur seraient

davantage anxiogènes (dépense de ressources), tandis que les interprétations liées à la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur seraient plutôt sécurisantes (non nécessité de dépense de ressource). Cela expliquerait le lien significatif positif entre la perception de régulation de surface du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés ainsi que le lien non significatif entre l'expression naturelle des émotions du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés. De plus, selon la théorie des inférences implicites du *leadership* (*Implicit leadership theory*) (Eden et Leviatan, 1975), les individus développent leurs propres croyances et attentes quant à plusieurs variables concernant le *leadership*, telle que la façon dont un *leader* doit se comporter ainsi que leur degré d'authenticité (Nichols et Erakovich, 2013). Il est alors possible que la majorité des employés de cet échantillon s'attendent implicitement à ce qu'un supérieur soit authentique, en général. De ce fait, lorsque le supérieur est authentique, cela ne ferait que répondre à leurs attentes de base, tandis que lorsqu'il ne l'est pas, ce serait contraire à leurs attentes et cela générerait des interprétations négatives quant à ce dernier (Nichols et Erakovich, 2013), et constituerait une «demande» émotionnelle (Demerouti *et al.*, 2001).

Afin d'approfondir la réflexion quant aux résultats, la section suivante présente des résultats qui ne faisaient pas partie des hypothèses de l'étude et qui expliqueraient aussi l'épuisement émotionnel des employés.

6.2 Retour sur les hypothèses non testées et les résultats complémentaires (post-hoc)

Certaines hypothèses n'ont pas pu être testées suite aux analyses de qualité des construits. L'inclusion des variables de ces hypothèses dans les analyses subséquentes aurait présenté un risque pour la validité et la fiabilité des résultats. De plus, certaines variables contrôle se sont avérées significatives pour expliquer la variable dépendante de l'étude. Des analyses post-hoc ont alors été effectuées afin de mieux comprendre la nature de ces liens. Ces résultats complémentaires seront discutés suite à la présentation des explications quant aux hypothèses non testées.

6.2.1 Le lien entre la perception de régulation de profondeur du supérieur et l'épuisement, par le biais de la régulation de profondeur des employés

Les analyses préliminaires effectuées dans le but de créer les variables liées à la dimension de régulation de profondeur ont confirmé la nécessité de retirer cette dimension des analyses. Cette décision a aussi été prise, car la raison d'être principale de ce mémoire est de vérifier l'effet médiateur du travail émotionnel. De ce fait, la vérification de l'effet médiateur de la régulation de profondeur entre la perception de régulation de profondeur du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés ne pouvait pas avoir lieu puisque les éléments essentiels à cette vérification ne démontraient pas une bonne fiabilité. En effet, il semble y avoir eu des problèmes de compréhension quant aux indicateurs de cette dimension. Il est possible que cela soit dû au fait que certains énoncés sont un peu plus longs que les énoncés des autres dimensions (ex. voir énoncé 9 du tableau 5.3). De plus, le faible niveau d'éducation (le dernier diplôme obtenu par 64,8% des répondants est de niveau secondaire ou diplôme d'études professionnelles) est probablement un facteur ayant contribué à cette difficulté de compréhension des énoncés plus denses.

De plus, la régulation de profondeur est un processus intra-individuel complexe, dont les items de l'échelle de mesure nécessitent une réflexion plutôt approfondie, particulièrement pour le volet de la perception du travail émotionnel de leur supérieur. Bien qu'il soit possible que les répondants puissent percevoir chez leur supérieur une émotion négative lors d'un événement qui précède leur interaction et qu'ils remarquent que celui-ci modifie son émotion interne durant l'interaction, il se peut que ce ne soit pas toujours le cas. De ce fait, cela expliquerait le fait que la perception de régulation de profondeur s'entremêle avec la dimension de l'expression naturelle des émotions du supérieur (voir tableaux 5.4 et 5.5). En effet, il est possible que les employés ne se soient basés que sur l'observation du résultat de l'émotion affichée comme étant authentique, au lieu de réfléchir à la façon dont celui-ci régule intérieurement ses émotions.

Il est alors possible d'en déduire que les résultats de ces hypothèses non testées seraient alors très similaires aux résultats des hypothèses liées à l'expression naturelle des émotions, mais il s'agit d'une piste à laquelle d'autres études devront s'attaquer.

6.2.2 L'affectivité négative et l'âge en lien avec l'épuisement émotionnel des employés

Le résultat complémentaire ayant attiré le plus d'attention est le lien concernant l'affectivité négative et l'épuisement émotionnel. Cette variable contrôle s'est avérée fortement significative pour prédire l'épuisement émotionnel des employés. En effet, lorsque les variables indépendantes de l'étude étaient testées séparément dans les analyses de régression (voir tableaux 5.11 et 5.12/5.13 conditions 1), l'affectivité négative était fortement significative et affichait un coefficient standardisé plus élevé que les variables indépendantes de notre étude. Toutefois, lorsque des tests de régression du modèle de médiation (tableaux 5.12 et 5.13 conditions 3 et 4) le modèle 2 rapporte que la perception de régulation de surface du supérieur explique un peu plus fortement l'épuisement émotionnel des employés (β = ,427, p < 0,001) que l'affectivité négative (β = ,393, p < 0,001), laquelle est toutefois demeurée significative. Cela n'était pas le cas pour les variables d'expression naturelle des émotions, où l'affectivité négative est restée la plus significative. Ces résultats démontrent la pertinence d'avoir inclus cette variable contrôle dans les analyses et sont appuyés par plusieurs études ayant présenté des liens significatifs entre l'affectivité négative et l'épuisement émotionnel (Iverson *et al.*, 1998; Thoresen *et al.*, 2003). En effet, les individus ayant une affectivité négative plus prononcée auraient davantage tendance à vivre des émotions négatives, car leur attention est plus souvent portée sur des aspects négatifs du travail que sur des aspects positifs, ce qui les rendrait plus propices à l'épuisement émotionnel (Thoresen *et al.*, 2003). De plus, tel qu'expliqué dans le chapitre précédent, la perception de régulation de surface du supérieur engendre des réactions affectives négatives (Moin, 2018), ce qui s'apparente à l'affectivité négative. De ce fait, une analyse post-hoc a été conduite, afin de vérifier si l'affectivité négative pouvait constituer une variable médiatrice du lien entre la perception de régulation de surface du supérieur et l'épuisement émotionnel. Les résultats n'ont toutefois pas été concluants puisque les conditions pour confirmer l'hypothèse de médiation n'étaient pas toutes satisfaites. Particulièrement, la régression de la condition 2 qui avait pour but de vérifier le lien entre la VI (perception de régulation de surface du supérieur) et la VM

(affectivité négative), a rapporté un lien nul (β = -0,053, p = non significatif). Il est alors possible d'en retirer que la perception de régulation de surface n'est pas un facteur qui affecte directement l'affectivité négative. Toutefois, il est probable que ce soit les conséquences généralement négatives de la perception de régulation de surface du supérieur, telles que présentées dans les pages précédentes, qui engendrent une augmentation de l'affectivité négative au travail, favorisant les risques d'épuisement émotionnel. Ce postulat serait cohérent si l'on se fie à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), où la perception de régulation de surface du supérieur serait un élément déclencheur d'un «cycle de perte de ressources» psychologiques. L'itération suivante serait une conséquence négative (ex. la réduction de la qualité de la relation supérieur-employé, (Glasø et Einarsen, 2008), générant ensuite plus de réactions affectives négatives chez l'employé, le conduisant vers l'épuisement émotionnel.

Ces résultats indiquent qu'il est aussi possible que d'autres facteurs organisationnels qui n'ont pas été mesurés, engendrent une augmentation de l'affectivité négative ou encore que celle-ci soit plutôt une conséquence de l'épuisement émotionnel des employés. La plupart des études abordent toutefois l'affectivité comme étant un trait de personnalité qui constitue un antécédent de l'épuisement émotionnel (Iverson *et al.*, 1998; Karatepe *et al.*, 2012). Néanmoins, tel que mentionné ultérieurement, la mesure utilisée pour mesurer l'affectivité négative dans la présente étude était orientée en fonction des émotions négatives vécues au travail et non dans la vie en général. Cette mesure pourrait alors être comprise comme un facteur du travail plutôt qu'un trait de personnalité. De ce fait, les tensions psychologiques engendrées par certains facteurs organisationnels, tels que la perception d'injustice organisationnelle (par exemple), pourraient contribuer à l'épuisement émotionnel des employés (Haines *et al.*, 2017), et ainsi, aux émotions négatives qu'ils vivent au travail. Ce scénario serait aussi justifiable par le concept de «cycle de perte de ressources» de la théorie de la conservation des ressources, où l'épuisement émotionnel alimente l'affectivité négative, qui alimente à son tour l'épuisement émotionnel.

Finalement, le second résultat complémentaire concerne le lien entre l'âge et l'épuisement émotionnel. Bien que Dahling et Perez (2010) aient démontré que les personnes plus âgées ont tendance à exprimer leurs émotions de façon plus naturelle, les résultats de la présente étude n'ont pas démontré de lien significatif entre ces deux variables. Toutefois, il semble que le fait d'être plus âgé réduise l'épuisement émotionnel (voir tableaux 5.11 à 5.13). Cela concorde avec la méta-analyse de Brewer et Shapard (2004), ayant démontré un faible lien significatif et négatif entre l'âge et l'épuisement émotionnel. Il est possible qu'une personne ayant plus d'expérience de vie développe de meilleures capacités d'adaptation («coping skills») face à l'adversité (Brewer et Shapard, 2004). Cela dit, selon les résultats de la présente étude, l'âge ne serait pas le facteur le plus explicatif de la variation de l'épuisement émotionnel comparativement à la perception de régulation de surface du supérieur ou l'affectivité négative.

En somme, ce chapitre a permis de présenter en détail l'interprétation des résultats dont plusieurs déductions ont pu être tirées à l'aide de la littérature. En définitive, la perception du travail émotionnel du supérieur semble effectivement influencer la stratégie de régulation émotionnelle utilisée par les employés ainsi que leur épuisement émotionnel. Il est maintenant possible de tirer de riches conclusions de cette étude et de répondre à la question de recherche, le tout, présenté au chapitre suivant.

Chapitre 7 - CONCLUSION

Ce mémoire englobe plusieurs objectifs, d'abord de documenter les liens entre le travail émotionnel que les employés effectuent lors de leurs interactions avec leur supérieur immédiat et des impacts sur leur épuisement émotionnel, ensuite d'explorer la perception que les employés ont du travail émotionnel de leur supérieur comme antécédent au travail émotionnel des employés. Plus précisément, ce mémoire visait à répondre à la question suivante :

Le travail émotionnel des employés joue-t-il un rôle médiateur entre la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat et l'épuisement émotionnel des employés ?

Pour ce faire, des analyses de régression linéaires multiples ont été effectuées à partir d'un échantillon de 71 répondants, en provenance d'une usine de l'industrie manufacturière au Québec. Ces objectifs émanent de l'influence importante de la stratégie de régulation émotionnelle utilisée par les employés sur leur santé psychologique, ainsi que sur les conséquences affectives reliées à l'authenticité perçue des émotions d'un supérieur immédiat, sur ses subordonnés.

Les résultats de cette recherche démontrent que la stratégie de travail émotionnel utilisée par un supérieur (pour deux des trois stratégies existantes), telle que perçue par les employés, engendre l'utilisation de la même stratégie de travail émotionnel des employés face à leur supérieur. Plus précisément, la perception de régulation de surface du supérieur est liée positivement et significativement avec la régulation de surface des employés face à leur supérieur. Inversement, la perception d'expression naturelle des émotions du supérieur est liée significativement et positivement avec l'expression naturelle des émotions des employés face à leur supérieur. De ce fait, plus les employés perçoivent leur supérieur comme étant authentique émotionnellement, plus ils le seront en retour et plus le supérieur est perçu comme affichant des émotions inauthentiques, plus les employés suppriment ou camouflent aussi leurs émotions en retour.

Toutefois, selon les résultats, il ne semble pas que le travail émotionnel des employés effectué dans les interactions avec leur supérieur contribue à leur épuisement émotionnel.

En effet, bien que le travail émotionnel des employés ait mainte fois été relié à l'épuisement émotionnel dans la littérature, les résultats liés à l'échantillon de cette étude ne démontrent pas ce lien. Ces résultats non significatifs pourraient être attribuables au fait que le travail émotionnel, lorsqu'étudié selon une perspective interactionniste, est généralement orienté vers la dyade employé-client, ce qui n'était pas le cas de cette étude ayant étudié la dyade employé-supérieur.

Finalement, cette étude a démontré que la régulation de surface des émotions du supérieur, telle que perçue par les employés, augmente significativement et directement les risques d'épuisement émotionnel des employés, ce qui n'est pas le cas lorsque le supérieur exprime ses émotions naturellement. Cette perception d'un travail émotionnel non-authentique du supérieur constituerait un facteur de stress pour les employés dans le cadre de leur travail, ce qui n'avait jamais été démontré empiriquement jusqu'à présent. Bien que ce lien ne soit pas médié par le travail émotionnel des employés en réponse à celui du supérieur, il est possible que cet antécédent engendre d'autres conséquences négatives pour les employés, contribuant à un climat de travail anxiogène.

D'ailleurs, les prochaines sections présenteront plusieurs contributions théoriques importantes de cette recherche, suivi des implications pratiques qui peuvent en être tirées et se terminant par des propositions d'avenues de recherches. D'abord, à des fins de transparence, la section suivante présente les limites de cette étude.

7.1 Limites et forces de la recherche

Cette recherche comporte plusieurs découvertes permettant de faire avancer les connaissances quant aux concepts étudiés. Toutefois, comme toute autre recherche scientifique, il est important d'en mentionner ses limites.

Premièrement, cette étude a été effectuée auprès d'une seule organisation de l'industrie manufacturière au Québec et l'échantillon comporte un faible nombre de participants. De ce fait, il n'est pas possible de généraliser les résultats à d'autres organisations ni à d'autres industries, puisque le contexte et les normes informelles liées à la culture organisationnelle peuvent diverger d'une entreprise à l'autre. Toutefois, le fait de n'avoir utilisé qu'une seule

organisation a permis d'abord d'effectuer des entrevues préliminaires, pour ensuite personnaliser le questionnaire et les procédures de collecte de données de façon à ce qu'ils soient adaptés au contexte de l'organisation (par exemple : langage plus familier, traduction pour l'inclusion de la diversité, contrôle d'enjeux informels pour la collecte, etc.). Ces informations ont permis d'optimiser le taux de participation à l'étude ainsi que la validité ses résultats. Il est toutefois à noter que le fait d'avoir dû retirer 11 participants sur 82 participants au total, en raison de données manquantes et de non-cohérence des réponses, constitue une limite qui pourrait notamment s'expliquer par le faible niveau de scolarité et/ou d'alphabétisation de l'échantillon. En effet, puisque la majorité des employés n'ont pas nécessairement besoin de parler dans le cadre de leur travail, il est possible, par exemple, qu'un certain nombre d'employés ait un niveau d'alphabétisation ne leur permettant pas de comprendre les questions. Puisque tous les employés de l'usine ont été invités à répondre, il est possible que ceux-ci aient eu tout de même envie de tenter leur chance à répondre au questionnaire. Toutefois, leurs réponses se sont avérées non valides suite aux étapes méthodologiques de vérification de la validité des réponses des participants (données manquantes, cohérence des réponses aux énoncés renversés, tendance de réponse extrême). En somme, cela confirme que les précautions méthodologiques qui ont été prises à cet égard ont permis d'optimiser la validité des résultats présentés dans cette étude.

En second lieu, la puissance statistique des analyses est limitée par la petite taille de l'échantillon (n=71), ce qui explique notamment que les KMO de certaines structures finales des analyses factorielles exploratoires étaient un peu sous le critère de .700 ou très faiblement au-dessus de ce critère. En ce qui concerne les analyses de régressions linéaires multiples, bien que le critère quant au ratio nécessaire du nombre de participants/nombre de variables indépendantes pour effectuer ce type d'analyse ait été respecté (selon le critère minimum admissible), ce dernier ne fait toujours pas l'unanimité dans la littérature (Dancey et Reidy, 2016). Toutefois, l'ajout des variables contrôle a permis de s'assurer que les variables du modèle conceptuel de cette recherche sont celles qui expliquent le mieux la variable dépendante à l'étude. Au détriment d'une meilleure puissance statistique, il a

été possible de constater qu'autant les variables du modèle conceptuel que certaines variables contrôle expliquaient la variable dépendante, ce qui constitue des résultats enrichissants quant aux avenues de recherche potentielles.

Troisièmement, les mesures relatives au travail émotionnel (perception du travail émotionnel du supérieur et travail émotionnel de l'employé répondant) et à l'épuisement émotionnel des employés ont été évaluées dans un même questionnaire, c'est-à-dire par la même source (employés) et au même moment. Il est alors possible qu'un biais mono méthode soit présent dans la recherche. Plus spécifiquement, il se peut que les réponses aux énoncés relatifs au travail émotionnel des employés aient influencé les réponses aux énoncés de la perception du travail émotionnel de leur supérieur ou de l'épuisement émotionnel. En effet, les questions quant au travail émotionnel des employés et celles relatives à l'épuisement émotionnel étaient seulement séparées d'une question à développement. Toutefois, considérant les liens non significatifs entre ces deux variables, il est possible d'en conclure qu'il n'y avait pas ou peu d'influence entre les réponses de l'une et l'autre. En ce qui concerne les variables du travail émotionnel (employés et supérieurs), le biais a possiblement été atténué par la distance entre les énoncés de ces variables, qui étaient séparées par 25 autres énoncés du questionnaire ainsi que deux questions à développement.

En quatrième lieu, tel qu'il a été mentionné dans le chapitre 4 de la méthodologie, la stratégie d'analyse par régression linéaire multiple ne permet pas de confirmer qu'il y a un lien causal entre les variables des modèles théoriques de cette étude. Cette stratégie a toutefois permis d'appuyer certaines propositions hypothétiques de l'orientation selon laquelle une variable pourrait avoir un effet sur l'autre (Dancey et Reidy, 2016). De ce fait, de futures études pourraient s'appuyer sur les résultats de la présente recherche pour vérifier s'il existe des liens de causalité entre certaines variables, via un devis longitudinal.

Cinquièmement, l'outil de collecte utilisé, soit le questionnaire, implique des mesures auto rapportées, ce qui peut engendrer un biais de désirabilité sociale dans les réponses. En effet, il est possible que les employés aient répondu selon ce qu'ils croient être plus acceptable/désirable dans leur organisation ou bien qu'ils aient une perception d'eux-

mêmes qui soit différente de la réalité. Il est alors possible que certains résultats représentent une version surévaluée ou sous-évaluée de ce qu'il en est vraiment. C'est pourquoi il faut toujours considérer qu'il y a une certaine marge d'erreur quant aux résultats. Il est toutefois important de mentionner que des mesures ont été prises pour minimiser au maximum cet enjeu. D'abord, toutes les précautions éthiques ont été suivies à la lettre afin de favoriser la confidentialité des réponses ainsi que du choix de participer et/ou de répondre ou non à certaines questions spécifiques (présence de la chercheure sur les lieux pour optimiser la confiance, délai avant de sortir du local, réponses anonymes, etc.).

Sixièmement, cette recherche propose un modèle conceptuel novateur dont la majorité des liens proposés n'ont jamais été testés dans la littérature. Toutefois, des liens de variables de nature similaire à celles du modèle ont été testés et validés empiriquement par quelques études scientifiques. Par exemple, le travail émotionnel du supérieur mène à plusieurs conséquences de nature affectives pour les employés, telles que la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur (Glasø et Einarsen, 2008 ; Gross et John, 2003 ; Lin *et al.*, 2016) ou leur engagement affectif au travail (Moin, 2018). De plus, la formulation des énoncés du travail émotionnel des employés «envers leur supérieur» plutôt qu'une formulation générale constitue une façon de mesurer le travail émotionnel des employés qui n'a été utilisée que par un petit nombre d'études très récentes (voir Deng *et al.*, 2020 ; Yang *et al.*, 2019). Puisque la majorité des études mesurent le travail émotionnel des employés selon une formulation générale, cela expliquerait possiblement les résultats non attendus de cette recherche (ex : lien non significatif entre le travail émotionnel des employés et leur épuisement émotionnel). Néanmoins, grâce à cette formulation, ainsi qu'à la mesure de la perception du travail émotionnel du supérieur immédiat envers le répondant, il a été possible de mesurer le travail émotionnel effectué spécifiquement dans la dyade supérieur-employé, d'une façon n'ayant jamais été effectuée auparavant et ayant résulté en d'innovantes découvertes.

En septième lieu, il est possible que le niveau élevé de diversité ethnique de cet échantillon ait eu une influence sur les résultats obtenus. En effet, les différents codes sociaux ainsi

que le sens accordé aux émotions selon les cultures pourraient influencer la perception du travail émotionnel de leur supérieur (Beaupré et Hess, 2005). Pour de prochaines recherches, le fait d'inclure l'origine ethnique ou le nombre d'années depuis l'immigration comme variables contrôle, par exemple, pourrait s'avérer très pertinent (ce qui n'a pas pu être fait dans le cadre de la présente étude puisque le petit nombre de participants limitait le nombre de variables contrôle qu'il était possible d'inclure dans l'analyse).

En dernier lieu, les hypothèses initiales concernant la dimension de régulation de profondeur n'ont pas pu être testées. Cela réduit la validité du modèle conceptuel, puisque la régulation de profondeur est une dimension tout aussi importante et distincte que ses deux autres dimensions pour comprendre le travail émotionnel. Il est possible que le faible niveau d'éducation de l'échantillon ait joué un rôle dans les résultats ambigus obtenus relatifs à cette dimension dans les analyses de qualité des construits. En effet, cette dimension comporte des énoncés complexes et plus longs, qui requièrent une certaine introspection ou réflexion profonde pour en avoir une bonne compréhension. Toutefois, puisque la dimension de l'expression naturelle des émotions réfère elle aussi à un travail émotionnel considéré comme étant «authentique», il est possible de postuler que les résultats relatifs à la cette dimension pourraient aussi être applicables à la dimension de régulation de profondeur, qui n'a pas été mesurée.

7.2 Contributions théoriques de la recherche

D'abord, à ce jour, bien que l'affichage émotionnel exerce une grande influence sur les comportements et attitudes des autres (Van Kleef, 2009), les effets sociaux de la régulation émotionnelle à l'intérieur d'une même organisation sont encore peu connus, mais sont en pleine éclosion (Asadullah *et al.*, 2019 ; Côté, Van Kleef et Sy, 2013 ; Gardner *et al.*, 2009 ; Moin *et al.*, 2021 ; Wang *et al.*, 2011). En outre, de plus en plus d'études suggèrent qu'il y aurait des lacunes dans la littérature quant à la compréhension de la régulation émotionnelle des personnes en position d'influence et de ses impacts favorables/non-favorables sur les membres de l'organisation (Asadullah *et al.*, 2019 ; Côté *et al.*, 2005 ;

Fisk et Friesen, 2012 ; Grandey et Gabriel, 2015 ; Humphrey *et al.*, 2008, 2015 ; Liu et Liu, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Thiel *et al.*, 2015 ; Wang *et al.*, 2011).

Ainsi, la présente recherche a permis de répondre aux appels à élargir la conceptualisation du travail émotionnel au-delà de ses impacts sur la clientèle, en l'appliquant notamment à une dyade dont les protagonistes (supérieur-employé) bénéficient de différents niveaux de pouvoir dans l'organisation, tel que suggéré par Grandey et Sayres (2019). En effet, les résultats de la présente étude ont démontré que les employés et les supérieurs régulent bel et bien leurs émotions lors des interactions qu'ils entretiennent.

En outre, l'observation de la régulation émotionnelle dans le cadre de l'interaction supérieur-employé a permis de mettre en lumière ses impacts sur la santé psychologique des employés. De plus, le fait d'avoir choisi un environnement de l'industrie de manufacture contribue à développer les connaissances quant à l'épuisement émotionnel au-delà du domaine du service, tel que recommandé par Demerouti et al. (2001). Bien que le modèle conceptuel n'ait pas pu être confirmé dans sa totalité, il a été possible de démontrer la validité de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) pour expliquer l'influence de facteurs de stress tels que la perception de régulation de surface de son supérieur sur l'épuisement émotionnel des employés.

À ce jour, très peu d'études ont tenté de mesurer la perception du travail émotionnel du leader via une échelle de «travail émotionnel» (voir Fisk et Friesen, 2012 ; Kashani, 2019 ; Liu *et al.*, 2017 ; Moin, 2018 ; Moin *et al.*, 2021 ; Moon *et al.*, 2019). Toutefois, certains orientaient la perception du travail émotionnel du gestionnaire envers la clientèle, et non envers le répondant lui-même (Moon *et al.*, 2019). D'autres ont mesuré la perception du travail émotionnel du gestionnaire, par les employés, selon une échelle d'affects positifs et négatifs et non selon une échelle de «travail émotionnel» (Kashani, 2019 ; Liu *et al.*, 2017). Certains ont mesuré le travail émotionnel du supérieur effectué envers ses employés (selon sa propre perspective), en comparaison avec le travail émotionnel des employés effectué envers son supérieur (selon sa propre perspective) (Glasø et Einarsen, 2008). Toutefois, aucune d'entre elles n'a comparé l'influence du travail émotionnel (ou de sa perception par l'employé) du supérieur sur celui des employés ni sur leur épuisement

émotionnel en tant que conséquence finale, ce qui qualifie la présente étude de novatrice. L'étude se démarque aussi pour avoir orienté les questions sur la perception du travail émotionnel du supérieur en fonction de l'interaction entre les deux parties prenantes et non selon leur travail émotionnel en général. Une telle orientation des questions assure que les variables mesurent ce qu'elles sont censées mesurer et évite que les répondants répondent en fonction du travail émotionnel effectué avec d'autres parties prenantes (ex : collègues d'autres départements, fournisseurs externes, etc.) que celles visées par l'étude. Finalement, l'inclusion de l'une des dimensions sous-utilisées du travail émotionnel, soit celle de l'expression naturelle des émotions, comble un manque dans la littérature (Cossette et Hess, 2015 ; Diefendorff *et al.*, 2005 ; Humphrey *et al.*, 2015 ; Wang *et al.*, 2011).

7.3 Implications pratiques de la recherche

À partir des contributions de cette recherche, certaines implications managériales peuvent être dégagées. D'abord, il a été démontré qu'un travail émotionnel perçu comme étant inauthentique de la part du supérieur augmenterait les risques d'épuisement émotionnel des employés. Afin d'éviter les conséquences individuelles et organisationnelles néfastes de l'épuisement émotionnel des employés, des mesures doivent être prises pour que le travail émotionnel des supérieurs soit perçu par les employés comme étant authentique et naturel. Tel que souligné par Humphrey et al. (2008), une personne peut performer un travail émotionnel qu'elle pense authentique, mais d'une manière maladroite et inefficace, engendrant une divergence entre la perception de son propre travail émotionnel et la perception des autres. De ce fait, des interventions devraient être mises en place afin d'offrir la possibilité aux supérieurs de développer leurs connaissances quant aux différentes stratégies de régulation possibles, leurs compétences à exprimer leurs émotions de façon efficace, mais aussi à ce qu'ils prennent conscience des impacts de cet affichage émotionnel sur les autres, afin de s'ajuster au besoin. Une bonne façon d'être en mesure de prendre conscience de ses propres émotions et de l'effet qu'ils ont sur les autres, est notamment le développement de l'intelligence émotionnelle (Ashkanasy *et al.*,

2017). Cela favoriserait notamment le développement d'un environnement de travail plus productif et agréable autant pour les supérieurs que les employés (Humphrey *et al.*, 2008). De plus, il faut préalablement que les gestionnaires d'équipe comprennent et qu'ils s'approprient l'importance des conséquences reliées à une expression inauthentique de leurs émotions (ex : authenticité, confiance et qualité de la relation avec leurs employés, réduction des congés de maladies liées à la santé mentale, etc.). Ainsi, des ateliers de sensibilisation et de développement des connaissances pourraient être réalisés à cet effet. De plus, des chercheurs ont découvert que les participants qui s'appropriaient, se pratiquaient et utilisaient la stratégie de régulation de profondeur, suite à des interventions organisationnelles, les internalisaient peu à peu de telle sorte qu'elles sont devenues «automatiques» et naturelles après quelques semaines (Hülsheger *et al.*, 2015). Afin de favoriser cette appropriation, l'ouverture et l'encouragement à l'expression authentique des émotions et à la transparence des gestionnaires pourraient être intégrées dans la charte des valeurs organisationnelles liées aux pratiques de gestion.

Enfin, les plans de sélection de la relève devraient inclure des critères quant aux compétences de régulation émotionnelle des candidats en contexte interpersonnel afin de sélectionner de futurs gestionnaires d'équipes qui seront en mesure de cultiver des relations de transparence et de confiance avec leurs employés.

7.4 Avenues de recherche

En prospective, plusieurs parties du modèle conceptuel de cette recherche pourraient être reprises et testées à nouveau dans d'autres contextes organisationnels et selon un plus vaste échantillon afin de voir à la possibilité de généralisation des résultats. D'ailleurs, puisque l'hypothèse de médiation n'a pas été validée, il serait intéressant de voir si elle serait validée dans un contexte où la nature du travail des employés requiert davantage d'interactions avec leurs supérieurs, soit dans les domaines de la police ou de la construction, par exemple. D'ailleurs, la fréquence d'interaction avec son supérieur pourrait être une variable pertinente à mesurer dans de prochaines études. Tel que le proposent Morris et Feldman (1996a), le fait de mesurer la fréquence d'interaction entre

les protagonistes d'une étude constituerait une variable complémentaire pour expliquer la façon dont ceux-ci performeront le travail émotionnel l'un envers l'autre. En effet, la fréquence d'interaction pourrait notamment influencer la qualité de la relation et/ou le niveau de confiance entre les protagonistes, ce qui pourrait faire varier l'authenticité de leur travail émotionnel lors d'interactions (dans Morris et Feldman, 1996a ; Wharton et Erickson, 1993).

Sachant maintenant que la perception du travail émotionnel du supérieur est liée significativement avec le travail émotionnel des employés, il serait pertinent de vérifier d'abord la possibilité de lien causal dans un sens ou dans un autre. Ainsi, tel que suggéré par Moon et al. (2019), une étude longitudinale serait très pertinente. Cela permettrait non seulement de voir s'il est possible que ce soit le travail émotionnel des employés qui influence leur perception de celui des supérieurs ou si l'orientation causale proposée par la présente étude est bel et bien la bonne. En outre, considérant que le cycle de gains de ressource est plus lent que le cycle de pertes (Hobfoll *et al.*, 2018), une étude longitudinale impliquant des interventions quant au développement des compétences de travail émotionnel des supérieurs pourrait possiblement offrir d'intéressants résultats quant à la possibilité de réduction de l'épuisement émotionnel des employés via l'évolution du degré d'authenticité du travail émotionnel des supérieurs.

Aussi, afin de vérifier le postulat d'Humphrey et al. (2008) quant à la divergence entre la performance émotionnelle que l'on croit offrir et la perception de celle-ci par les autres, il serait pertinent d'effectuer une étude similaire à la présente recherche, y incluant un second questionnaire qui collecterait des données quant au travail émotionnel du supérieur lui-même (selon sa propre perception). De ce fait, il serait possible de comparer les réponses des supérieurs avec les autres données collectées, afin de vérifier s'il y a des écarts entre la perception du supérieur et celle des employés quant au travail émotionnel du supérieur. En outre, il serait possible d'y inclure d'autres variables qui pourraient potentiellement expliquer ces écarts. Par exemple, leurs perceptions respectives quant à la qualité de leur relation, la confiance que le supérieur accorde à ses employés ou l'intelligence émotionnelle.

Également, il serait très intéressant de voir si des médiateurs autres que le travail émotionnel des employés pourraient expliquer les liens significatifs entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés. L'on peut penser notamment à la crédibilité de la reconnaissance (non monétaire) offerte par le supérieur. La reconnaissance est généralement une ressource émotionnelle cruciale pour les employés qui, lorsqu'accompagnée d'émotions perçues comme étant non-authentique, pourrait avoir l'effet contraire de celui désiré et engendrer une perception d'hypocrisie ou de manipulation de la part du supérieur. Aussi, il a été démontré que la perception de travail émotionnel du supérieur était liée significativement avec la qualité de la relation (Fisk et Friesen, 2012 ; Moin *et al.*, 2021). De ce fait, il serait intéressant de voir si la qualité de la relation pouvait être l'élément médiateur explicatif du lien entre la perception du travail émotionnel du supérieur et l'épuisement émotionnel des employés.
Enfin, la fidélisation (ou l'intention de quitter) est un enjeu crucial en ce contexte de pénurie de main-d'œuvre qui a aussi été démontrée comme étant potentiellement dépendante de la régulation émotionnelle du supérieur (Liu *et al.*, 2017). De ce fait, il serait possible de vérifier si le travail émotionnel des employés en réponse à la perception du travail émotionnel de leur supérieur pourrait être un élément médiateur/explicatif de l'intention de quitter des employés, cette dernière constituant une autre tangente fondamentale de la problématique ciblée par ce mémoire

ANNEXE A – Questionnaire

Échelle de mesure utilisée pour le travail émotionnel des employés

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chaque énoncé concernant **vos interactions quotidiennes avec votre superviseur.e :**					
Items	**Totalement en désaccord**	**Légèrement en désaccord**	**Ni en désaccord, ni en accord**	**Légèrement en accord**	**Totalement en accord**
J'hésite à exprimer mes sentiments véritables à mon/ma superviseur.e					
Je cache mes vrais sentiments au sujet de certaines situations à mon/ma superviseur.e					
Je fais l'effort de ressentir réellement les émotions que je dois afficher devant mon/ma superviseur.e					
J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je dois démontrer lorsque j'interagis avec mon/ma superviseur.e					
Les émotions positives que j'exprime à mon/ma superviseur.e sont authentiques.					
Je démontre des émotions que je ne ressens pas à mon/ma superviseur.e					
Je fais semblant de ressentir les émotions que je dois afficher à mon/ma superviseur.e					
Je cache ce que je ressens à mon/ma superviseur.e					
Je simule ma bonne humeur lorsque j'interagis avec mon/ma superviseur.e					
J'essaie de vraiment ressentir les émotions que je dois démontrer à mon/ma superviseur.e					
Les émotions positives que j'affiche à mon/ma superviseur.e me viennent naturellement					
Les émotions que j'affiche à mon/ma superviseur.e correspondent à ce que je ressens réellement					

Échelle de mesure utilisée pour la perception du travail émotionnel du supérieur

Les items suivants réfèrent à **votre perception des comportements de votre superviseur.e envers vous**.
Choisissez la réponse qui représente le mieux votre situation :

Items	Totalement en désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en désaccord, ni en accord	Légèrement en accord	Totalement en accord
Mon/ma superviseur.e hésite à m'exprimer ses sentiments véritables					
Mon/ma superviseur.e me cache ses vrais sentiments au sujet de certaines situations					
Mon/ma superviseur.e fait l'effort de ressentir réellement les émotions qu'il/elle doit afficher devant moi					
Mon/ma superviseur.e essaie véritablement de ressentir les émotions qu'il/elle doit démontrer lorsqu'il/elle interagit avec moi					
Les émotions positives que mon/ma superviseur.e m'exprime sont authentiques					
Mon/ma superviseur.e me démontre des émotions qu'il/elle ne ressent pas					
Mon/ma superviseur.e fait semblant de ressentir les émotions qu'il/elle doit afficher face à moi					
Mon/ma superviseur.e me cache ce qu'il/elle ressent					
Mon/ma superviseur.e simule sa bonne humeur lorsqu'il/elle interagit avec moi					
Mon/ma superviseur.e essaie de vraiment ressentir les émotions qu'il/elle doit afficher face à moi					
Les émotions positives que mon/ma superviseur.e affiche envers moi lui viennent naturellement					
Les émotions que mon/ma superviseur.e m'exprime correspondent à ce qu'il/elle ressent réellement					

Échelle de mesure utilisée pour l'épuisement émotionnel des employés

Items	Jamais	Quelques fois par année	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
Je me sens émotionnellement vidé.e par mon travail.							
Je me sens usé.e à la fin de ma journée de travail.							
Je me sens fatigué.e quand je me lève le matin et que j'ai à faire face à une autre journée de travail.							
Travailler toute la journée est vraiment une source de forte tension pour moi.							
Je me sens «brûlé.e» par mon travail.							

Échelle de mesure utilisée pour l'affectivité positive et négative

Cette échelle est composée d'un certain nombre de mots qui représentent différents sentiments et émotions.

Lisez chaque élément, puis, **indiquez dans quelle mesure vous vous êtes senti.e de cette façon** *au travail* durant les dernières semaines :

Items	Très peu ou pas du tout	Un peu	Modérément	Beaucoup	Extrêmement
Intéressé.e					
En détresse					
Surexcité.e					
Inquiet.e					
Énergique					
Coupable					
Effrayé.e					
En colère					
Enthousiaste					
Fier.e					
Irritable					
Alerte					
Honteux.se					
Inspiré.e					
Nerveux.se					
Déterminé.e					
Attentif.ve					
Anxieux.se					
Actif.ve					
Apeuré.e					

Questions sociodémographiques

Quel âge avez-vous ?

- ◯ Moins de 18 ans
- ◯ Entre 18 et 24 ans
- ◯ Entre 25 et 34 ans
- ◯ Entre 35 et 44 ans
- ◯ Entre 45 et 54 ans
- ◯ Entre 55 et 64 ans
- ◯ Entre 65 et 74 ans
- ◯ Entre 75 et 84 ans
- ◯ 85 ans ou plus

Quel est votre sexe/genre ?

- ◯ Homme
- ◯ Femme
- ◯ Non-binaire
- ◯ Préfère ne pas répondre

Dernier diplôme scolaire obtenu :

- ◯ Primaire
- ◯ Diplôme d'études secondaire (DES/Secondaire)
- ◯ Diplôme d'études professionnelles (DEP/Professionnel)
- ◯ Attestation d'études collégiales/cégep (AEC)
- ◯ Diplôme d'études collégiales (DEC/Cégep)
- ◯ Diplôme universitaire (Baccalauréat)
- ◯ Diplôme universitaire cycles supérieurs (Maitrise / M. Sc)
- ◯ Diplôme universitaire cycles supérieurs (Doctorat / Ph. D)

Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre organisation ?

- ◯ Moins de 5 mois
- ◯ Moins de 1 an
- ◯ 1 à 2 ans
- ◯ 3 à 4 ans
- ◯ 5 à 6 ans
- ◯ 7 à 8 ans
- ◯ 9 à 10 ans
- ◯ Plus de 10 ans
- ◯ Plus de 15 ans
- ◯ Plus de 20 ans

Situation de citoyenneté (ou Statut auprès d'Immigration Canada) :

- ◯ Citoyenneté canadienne (né.e au Canada)
- ◯ Citoyenneté canadienne (Immigrant.e)
- ◯ Résident permanent
- ◯ Réfugié.e / Demandeur.e d'asile
- ◯ Autre : (Précisez au besoin)

Depuis combien d'année(s) habitez-vous au Canada ?

- ◯ Moins de 1 an
- ◯ Moins de 3 ans
- ◯ Moins de 5 ans
- ◯ Entre 5 et 10 ans
- ◯ Entre 10 et 20 ans
- ◯ Entre 20 et 30 ans
- ◯ Entre 30 et 40 ans
- ◯ Depuis plus de 40 ans
- ◯ Depuis plus de 50 ans

BIBLIOGRAPHIE

Abraham, R. (1999). The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover. *The Journal of Psychology*, *133*(4), 441-455. https://doi.org/10.1080/00223989909599754

Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health* (Finnish Institute of Occupational Health).

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. et Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders—results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, *88*(1), 55-62. https://doi.org/10.1016/j.jad.2005.06.004

Ahola, K., Honkonen, T., Virtanen, M., Aromaa, A. et Lönnqvist, J. (2008). Burnout in Relation to Age in the Adult Working Population. *Journal of Occupational Health*, *50*(4), 362-365. https://doi.org/10.1539/joh.M8002

Ahola, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Kouvonen, A. et Shirom, A. (2010). Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective register-linkage study. *Journal of Psychosomatic Research*, *69*(1), 51-57. https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2010.01.002

Alloy, L. B., Peterson, C., Abramson, L. Y. et Seligman, M. E. (1984). Attributional style and the generality of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*(3), 681-687. https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.3.681

Andela, M., Truchot, D. et Borteyrou, X. (2015). Emotional labour and burnout: Some methodological considerations and refinements. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, *47*(4), 321-332. https://doi.org/10.1037/cbs0000024

Andjelkovic, Z., Dragin, A., Bozic, S. et Kosic, K. (2017). Emotional exhaustion and job satisfaction of tour guides in rural areas. *Ekonomika poljoprivrede*, *64*(1), 11-26. https://doi.org/10.5937/ekoPolj1701011A

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L. et Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, *17*(1), 264. https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7

Asadullah, M. A., Abdullah, U. et Siddiquei, A. (2019). A Diary Investigation of Daily Emotions, Emotional Display, and Leaders' Authenticity in a Cohort of City Traffic Police. Dans *Research on Emotion in Organizations* (p. 21-45). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1746-979120190000015002

Ashforth, B. E. et Humphrey, R. H. (1993). EMOTIONAL LABOR IN SERVICE ROLES: THE INFLUENCE OF IDENTITY. *Academy of Management Review*, 29.

Ashkanasy, N. M. et Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, *3*(2), 214-224. https://doi.org/10.1177/1754073910391684

Ashkanasy, N. M., Troth, A. C., Lawrence, S. A. et Jordan, P. J. (2017). Emotions and Emotional Regulation in HRM: A Multi-Level Perspective. Dans M. R. Buckley, A. R. Wheeler et J. R. B. Halbesleben (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 35, p. 1-52). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035002

Aung, N., Tewogbola, P. et Department of Health Science and Social Work, Western Illinois University, 1, University Circle, Macomb, Illinois, USA. (2019). The impact of emotional labor on the health in the workplace: a narrative review of literature from 2013–2018. *AIMS Public Health*, *6*(3), 268-275. https://doi.org/10.3934/publichealth.2019.3.268

Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. et Moncrief, W. C. (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(1), 58-70. https://doi.org/10.1177/0092070399271005

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J. et Bosveld, W. (2001). Burnout Contagion Among General Practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *20*(1), 82-98. https://doi.org/10.1521/jscp.20.1.82.22251

Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.

Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, *47*(4), 644-675. https://doi.org/10.2307/3094912

Beal, D. J. et Trougakos, J. P. (2013). Episodic Intrapersonal Emotion Regulation : Or, Dealing with Life as it Happens. Dans *Emotional Labor in the 21st Century : Diverse Perspectives on Emotion regulation ar Work* (p. 31-55). Routledge.

Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M. et Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1053-1065. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1053

Beaupré, M. G. et Hess, U. (2005). Cross-Cultural Emotion Recognition among Canadian Ethnic Groups. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *36*(3), 355-370. https://doi.org/10.1177/0022022104273656

Bekker, M. H. J., Croon, M. A. et Bressers, B. (2005). Childcare involvement, job characteristics, gender and work attitudes as predictors of emotional exhaustion and sickness absence. *Work & Stress*, *19*(3), 221-237. https://doi.org/10.1080/02678370500286095

Bianchi, R., Schonfeld, I. S. et Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, *36*, 28-41. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. *American Sociological Review*, *30*(5), 789. https://doi.org/10.2307/2091154

Bobbio, A., Bellan, M. et Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, *37*(1), 77-87. https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b2

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. et Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1357-1367. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357

Bono, J. E. et Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(2), 177-192. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.177

Bradley, B. P., Mogg, K. et Millar, N. H. (2000). Covert and overt orienting of attention to emotional faces in anxiety. *Cognition and Emotion*, *14*(6), 789-808. https://doi.org/10.1080/026999300501566636

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. et Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 138-157. https://doi.org/10.1111/joop.12041

Brewer, E. W. et Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience. *Human Resource Development Review*, *3*(2), 102-123. https://doi.org/10.1177/1534484304263335

Brislin, R. W. (1980). *Translation and content analysis of oral and written materials.*, 389-444.

Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema*, *18*, 139-144.

Brotheridge, C. M. et Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, *60*(1), 17-39. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815

Brotheridge, C. M. et Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, *7*(1), 57-67. https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57

Brotheridge, C. M. et Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*(3), 365-379. https://doi.org/10.1348/096317903769647229

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(4), 716-730. https://doi.org/10.1080/09585190801953723

Butler, E. A., Egloff, B., Wlhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A. et Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, *3*(1), 48-67. https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.48

Cannon, W. B. (1932). The wisdom of the body. Dans S. E. Hobfoll (dir.), *Conservation of Resources : A New Attempt at Conceptualizing Stress* (p. 513-524).

Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. et Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional

labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1151-1163. https://doi.org/10.1002/job.617

Cossette, M. (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* (Oxford University Press, p. 259-275).

Cossette, M. et Hess, U. (2012). Chapter 12 Emotion Regulation Strategies among Customer Service Employees: A Motivational Approach. Dans N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel et W. J. Zerbe (dir.), *Research on Emotion in Organizations* (vol. 8, p. 329-352). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2012)0000008017

Cossette, M. et Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour? *European Review of Applied Psychology*, *65*(2), 71-82. https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.02.001

Côté, S. (2005). A Social Interaction Model Of The Effects Of Emotion Regulation On Work Strain. *Academy of Management Review*, *30*(3), 509-530. https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293692

Côté, S., Sy, T. et Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 295-305. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295

Côté, S., Van Kleef, G. A. et Sy, T. (2013). The Social Effects of Emotion Regulation in Organizations. Dans *Emotional Labor in the 21st Century : Diverse Perspectives on Emotion regulation ar Work* (p. 79-100). Routledge.

Cropanzano, R., Rupp, D. E. et Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 160-169. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160

Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?: *Gestion*, *Vol. 35*(3), 69-77. https://doi.org/10.3917/riges.353.0069

Dahling, J. J. et Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, *48*(5), 574-578. https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.12.009

Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M. et Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health*, *18*(1), 41. https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9

Dancey, C. P. et Reidy, J. (2016). *Statistiques sans maths pour psychologues.* (2e edition). Deboeck Supérieur D.

Daruvala, R., Ghosh, M., Fratazzi, F., Norzan, S. A., Laha, A., Ahmed, R., Panda, S. et Datta, S. S. (2019). Emotional exhaustion in cancer clinicians: A mixed methods exploration. *Indian Journal of Medical and Paediatric Oncology*, *40*(01), 111-120. https://doi.org/10.4103/ijmpo.ijmpo_168_17

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources

model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. et Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, *14*(1), 50-68. https://doi.org/10.1108/13620430910933574

Deng, H., Walter, F. et Guan, Y. (2020). Supervisor-Directed Emotional Labor as Upward Influence: An Emotions-as-Social-Information Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(4), 384-402. https://doi.org/10.1002/job.2424

Dictionnaire Larousse. (2022). *Langue Française*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. et Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 339-357. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001

Diefendorff, J. M. et Greguras, G. J. (2009). Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions. *Journal of Management*, *35*(4), 880-898. https://doi.org/10.1177/0149206308321548

Dimberg, U., Thunberg, M. et Elmehed, K. (2000). Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions. *Psychological Science*, *11*(1), 86-89. https://doi.org/10.1111/1467-9280.00221

Echchakoui, S. et Baakil, D. (2019). Emotional Exhaustion in Offshore Call Centers: A Comparative Study. *Journal of Global Marketing*, *32*(1), 17-36. https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1427293

Eden, D. et Leviatan, U. (1975). *Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales*, 6.

Edwards, D. L. et Wilkerson, N. D. (2020). Emotional exhaustion and its relationship with suicide risk in emergency responders. *Psychiatry Research*, *293*, 113379. https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113379

Efe, B., Kremer, G. E. O. et Kurt, M. (2018). *Age and gender-based workload constraint for assembly line worker assignment and balancing problem in a textile firm*, *25*(1), 18.

Ekman, P. (1973). Cross culture studies of facial expression. Dans B. E. Ashforth et N. M. Humphrey (dir.), *Amotional labor in service roles: the influence of identity*.

Ekman, P., Friesen, W. V. et O'Sullivan, M. (1988). Smiles when lying. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 414-420.

Epitropaki, O. (2006). 'Leading the show': the impact of leader's emotional labor on subordinates' transformation leadership perceptions and collective emotional labor. Dans R. H. Humphrey, J. M. Pollack et T. Hawver (dir.), *Leading with emotional labor* (vol. 23).

Erickson, R. J. et Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, *64*(2), 146. https://doi.org/10.2307/3090130

Évard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2003). Mesure et validité. Dans *Market* (3e éd., p. 287-328). Dunod.

Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2019). *Pénurie d'employés : 1001 astuces pour y faire face !* https://www.cfib-fcei.ca/fr/ressources/penurie-main-doeuvre

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed). Sage Publications.

Fisher, C. D. et Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 123-129. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8

Fisk, G. M. et Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 1-12. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001

Frank, M. G., Ekman, P. et Friesen, W. V. (1993). Behavioral Markers and Recognizability of the Smile of Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(1), 83-93.

Freudenberger, H. J. (1975). aThe staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, *12*(1), 73-82. https://doi.org/10.1037/h0086411

Gabriel, A. S. et Diefendorff, J. M. (2015). Emotional Labor Dynamics: A Momentary Approach. *Academy of Management Journal*, *58*(2), 1804-1825. https://doi.org/10.5465/amj.2013.1135

Gaines, J. et Jermier, J. M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization^. *Academy of Management Journal*, 21.

Gardner, W. L., Fischer, D. et Hunt, J. G. (Jerry). (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 466-482. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011

Gardner, W. L. et Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, *14*, 321-338.

Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (6e éd.). Presses de l'Université du Québec.

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, *53*(8), 1027-1055. https://doi.org/10.1177/0018726700538001

George, J. M. et Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 698-709.

Gilbert, S. L. et Kelloway, E. K. (2018). Leadership, Recognition and Well-Being: A Moderated Mediational Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *35*(4), 523-534. https://doi.org/10.1002/cjas.1477

Giorgi, F., Mattei, A., Notarnicola, I., Petrucci, C. et Lancia, L. (2017). Can sleep quality and burnout affect the job performance of shift-work nurses? A hospital cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, *74*(3), 698-708. https://doi.org/10.1111/jan.13484

Glasø, L. et Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader–subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, *22*(1), 49‑73. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.003

Glasø, L. et Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader–follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(4), 482‑500. https://doi.org/10.1080/13594320801994960

Glomb, T. M. et Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, *64*(1), 1‑23. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00038-1

Goffman, E. (1961). The presentation of self in everyday life. Dans G. Wang, S. E. Seibert et T. L. Boles (dir.), *Synthesizing what we know and looking ahead: a meta-analytical review of 30 years of emotional labor research*.

Goodwin, R. E., Groth, M. et Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 538‑548. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.001

Gouvernement du Québec. (2021a). (a)Santé mentale au travail : prévention et moyens d'action. *Entreprises Québec*. https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=3109472046

Gouvernement du Québec. (2021b). (b)Opération main-d'œuvre – Mesures ciblées pour certains secteurs prioritaires. *Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale*. https://www.quebec.ca/gouv/ministere/travail-emploi-solidarite-sociale/publications/operation-maindoeuvre

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(1), 95‑110. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95

Grandey, A. A. (2003). *WHEN « THE SHOW MUST GO ON »: SURFACE ACTING AND DEEP ACTING AS DETERMINANTS OF EMOTIONAL EXHAUSTION AND PEER-RATED SERVICE DELIVERY*, 12.

Grandey, A. A., Diefendorff, J. M. et Rupp, D. E. (2013). *Emotional Labor in the 21st Century : Diverse Perspectives on Emotion regulation ar Work*. Routledge.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J. et Sideman, L. A. (2005a). (a)Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *96*(1), 38‑55. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.08.002

Grandey, A. A., Fisk, G. M. et Steiner, D. D. (2005b). (b)Must « Service With a Smile » Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 893‑904. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.893

Grandey, A. A. et Gabriel, A. S. (2015). Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 323‑349. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400

Grandey, A. A., Kern, J. H. et Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 63-79. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.63

Grandey, A. A. et Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 407-422. https://doi.org/10.1037/ocp0000067

Grandey, A. A. et Sayre, G. M. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, *28*(2), 131-137. https://doi.org/10.1177/0963721418812771

Gross, J. J. (1998a). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(1), 224-237.

Gross, J. J. (1998b). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, *2*(3), 271-299.

Gross, J. J. et John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(2), 348-362. https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348

Groth, M., Hennig-Thurau, T. et Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: the Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, *52*(5), 958-974. https://doi.org/10.5465/amj.2009.44634116

Grove, S. J. et Fisk, R. P. (1989). Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective. Dans B. E. Ashforth et R. H. Humphrey (dir.), *Emotional labor in service roles: the influence of identity*.

Haines, V. Y., Patient, D. L. et Marchand, A. (2017). Systemic justice and burnout: A multilevel model. *Human Resource Management Journal*, *28*(1), 92-111. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12166

Hamann, D. (1990). How to Spot It, How to Avoid It. *Special Focus - The Making of a Master Music Teacher*, 4.

Harter, J. K., Schmidt, F. L. et Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Dans C. L. M. Keyes et J. Haidt (dir.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived.* (p. 205-224). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10594-009

Hatfield, E., Cacioppo, J. T. et Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Cambridge University Press*, *2*(3), 96-99.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources : A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 513-524.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of Resources in

the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *The American Journal of Sociology*, *85*(3,), 551-575.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. The University of California Press.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6,), 597-606.

Howell, A. et Conway, M. (1990). Perceived Intimacy of Expressed Emotion. *The Journal of Social Psychology*, *130*(4), 467-476. https://doi.org/10.1080/00224545.1990.9924608

Hu, X. et Yeo, G. B. (2020). Emotional exhaustion and reduced self-efficacy: The mediating role of deep and surface learning strategies. *Motivation and Emotion*, *44*(5), 785-795. https://doi.org/10.1007/s11031-020-09846-2

Hülsheger, U. R., Lang, J. W. B., Schewe, A. F. et Zijlstra, F. R. H. (2015). When regulating emotions at work pays off: A diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 263-277. https://doi.org/10.1037/a0038229

Hülsheger, U. R. et Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(3), 361-389. https://doi.org/10.1037/a0022876

Humphrey, N. M. (2020). Addressing the Relationship Between Emotion Management and Social Capital: An Analysis of Federal Employees. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, *6*(1), 5. https://doi.org/10.20899/jpna.6.1.5-21

Humphrey, N. M. (2021). Emotional Labor and Professionalism: Finding Balance at the Local Level. *State and Local Government Review*, *53*(3), 260-270. https://doi.org/10.1177/0160323X211048847

Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. et Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor: The Bright Side of Emotional Labor. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(6), 749-769. https://doi.org/10.1002/job.2019

Humphrey, R. H., Pollack, J. M. et Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(2), 151-168. https://doi.org/10.1108/02683940810850790

Iverson, R. D., Olekalns, M. et Erwin, P. J. (1998). Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *52*(1), 1-23. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1556

James, W. (1884). What is an emotion? Dans J. J. Gross (dir.), *The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review* (Stanford University, vol. 9, p. 188-205).

James, W. (1894). The physical basis of emotion. Dans J. J. Gross (dir.), *The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review* (p. 205-215).

Jeung, D.-Y., Kim, C. et Chang, S.-J. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei Medical Journal*, *59*(2), 187. https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187

Johnson, H.-A. M. et Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(4), 319-333. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.319

Judge, T. A., Woolf, E. F. et Hurst, C. (2009). IS EMOTIONAL LABOR MORE DIFFICULT FOR SOME THAN FOR OTHERS? A MULTILEVEL, EXPERIENCE-SAMPLING STUDY. *Personnel Psychology*, *62*(1), 57-88. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01129.x

Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y. et Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositonal Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, *66*(1), 47-90. https://doi.org/10.1111/peps.12009

Karatepe, O. M., Babakus, E. et Yavas, U. (2012). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 66-75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.003

Karim, J. et Weisz, R. (2011). Emotional Intelligence as a Moderator of Affectivity/Emotional Labor and Emotional Labor/Psychological Distress Relationships. *Psychological Studies*, *56*(4), 348-359. https://doi.org/10.1007/s12646-011-0107-9

Kashani, P. E. (2019). The Effect of Leader Display Emotion on Work Performance. *Innovation The European Journal of Social Science Research*, *3*(6), 183-184.

Keltner, D. et Gross, J. J. (1999). Functional Accounts of Emotions. *Cognition & Emotion*, *13*(5), 467-480. https://doi.org/10.1080/026999399379140

Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K. et Ilic, D. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *12*(1), 652-666. https://doi.org/10.3390/ijerph120100652

Kipfelsberger, P. et Kark, R. (2018). 'Killing Me Softly With His/Her Song': How Leaders Dismantle Followers' Sense of Work Meaningfulness. *Frontiers in Psychology*, *9*(654), 1-14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00654

Kipnis, D., Schmidt, S. M. et Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, *65*(4), 440-452. https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440

Koutsimani, P., Montgomery, A. et Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, *10*, 284. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284

Kruml, S. M. et Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. Dans J. M. Diefendorff, M. H. Croyle et R. H. Gosserand (dir.), *The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies* (vol. 14, p. 8-49).

Laila, U. et Hanif, R. (2017). The impact of task level demands, work group level support and

affective commitment on emotional exhaustion among services managers: A mediating moderating perspective. *Humanomics*, *33*(4), 441-452. https://doi.org/10.1108/H-12-2015-0081

Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. *New York : Springer*.

Lee, R. T. et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, *81*(2), 123-133. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123

Lee, R. T., Lovell, B. L. et Brotheridge, C. M. (2010). Relating physician emotional expression to shared understanding and shared decision-making with patients. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, *3*(4), 336. https://doi.org/10.1504/IJWOE.2010.035323

Lee, Y. H. et Chelladurai, P. (2016). Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching. *Journal of Applied Sport Psychology*, *28*(2), 170-184. https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1092481

Leiter, M. P. et Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, *9*(4), 297-308. https://doi.org/10.1002/job.4030090402

Levenson, R. W. (1994). Human emotions : A functional view. Dans D. Keltner et J. J. Gross (dir.), *Functional Accounts of Emotions* (p. 467-480).

Lin, B., Mainemelis, C. et Kark, R. (2016). Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 537-556. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.001

Liu, H., Zou, H., Wang, H., Xu, X. et Liao, J. (2019). Do emotional labour strategies influence emotional exhaustion and professional identity or vice versa? Evidence from new nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *76*(2), 577-587. https://doi.org/10.1111/jan.14266

Liu, X., Zhang, Y. et Liu, C.-H. (Sam). (2017). How Does Leader Other-Emotion Appraisal Influence Employees? The Multilevel Dual Affective Mechanisms. *Small Group Research*, *48*(1), 93-114. https://doi.org/10.1177/1046496416678663

Liu, X.-Y. et Liu, Y. (2018). The service smile chain: linking leader emotions to customer outcomes. *The Service Industries Journal*, *40*(5-6), 415-435. https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1509958

Løvgren, M. (2016). Emotional exhaustion in day-care workers. *European Early Childhood Education Research Journal*, *24*(1), 157-167. https://doi.org/10.1080/1350293X.2015.1120525

Lu, Y., Zhang, Z., Gao, S., Yan, H., Zhang, L. et Liu, J. (2020). The Status of Occupational Burnout and Its Influence on the Psychological Health of Factory Workers and Miners in Wulumuqi, China. *BioMed Research International*, *2020*, 1-12. https://doi.org/10.1155/2020/6890186

Luthans, F. et Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. Dans *Positive organizational scholarship* (p. 241-271).

MacLeod, C., Mathews, A. et Tata, P. (1986). Attentional bias in emotional disorders. *Journal of Abnormal Psychology*, *95*(1), 15-20. https://doi.org/10.1037/0021-843X.95.1.15

Mahoney, K. T., Buboltz, W. C., Buckner V, J. E. et Doverspike, D. (2011). Emotional labor in American professors. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(4), 406-423. https://doi.org/10.1037/a0025099

Mann, S. (1999). Emotion at Work: To What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking It? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(3), 347-369. https://doi.org/10.1080/135943299398221

Mann, S. et Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, *12*(2), 154-162. https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2004.00807.x

Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ). (2021). *Pénurie de Main-d'oeuvre : Les Manufacturiers mobilisés afin de cibler les besoins régionaux et proposer des solutions*. https://meq.ca/2021/05/19/penurie-de-main-doeuvre-les-manufacturiers-mobilises-afin-de-cibler-les-besoins-regionaux-et-proposer-des-solutions/

Marshall, G. H. et Stephenson, S. M. (2020). Burnout and turnover intention among electronics manufacturing employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, *46*. https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1758

Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. et Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, *21*(1), 30-47. https://doi.org/10.1080/02678370701234274

Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Relations*, 5.

Maslach, C. (1978). Job burnout : How people cope. *Public Welfare*, *36*(2), 56-58.

Maslach, C. (1982). Burnout : The cost of caring. Dans J. Nápoles (dir.), *Burnout: A Review of the Literature* (p. 8).

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. *Theories of organizational stress*, *68*, 85.

Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Jackson, S. E. et Leiter, M. P. (1997). The Maslach Inventory Manual : Maslach Burnout Inventory - Third Edition. Dans *Evaluating Stress : A Book of Ressources* (C. P. Zalaquett, R. J. Wood, p. 191-218). The Scarecrow Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397-422.

McColl-Kennedy, J. R. et Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 545-559. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1

Menon, A. S. et Priyadarshini, R. G. (2018). A study on the effect of workplace negativity factors

on employee engagement mediated by emotional exhaustion. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *390*, 012027. https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012027

Mertler, C. A. et Vannatta Reinhart, R. (2016). *Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation* (0 éd.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315266978

Meyer, J. P. et Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323-337. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007

Middleton, D. R. (1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos*, *17*(2), 187-201. https://doi.org/10.1525/eth.1989.17.2.02a00030

Moin, M. F. (2018). The link between perceptions of leader emotion regulation and followers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, *37*(2), 178-187. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0014

Moin, M. F., Wei, F., Weng, Q. (Derek) et Ahmad Bodla, A. (2021). Leader emotion regulation, leader-member exchange (LMX), and followers' task performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, *62*(3), 418-425. https://doi.org/10.1111/sjop.12709

Moneta, G. B. (2011). Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings. *Personality and Individual Differences*, *50*(2), 274-278. https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.002

Moon, T. W., Hur, W.-M. et Choi, Y. J. (2019). How leaders' perceived emotional labor leads to followers' job performance: A serial mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, *29*(1), 22-44. https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2017-0201

Morin, E. M., Aranha, F., Vargas, F. G. et IRSST (Quebec). (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel: rapport*. IRSST, Direction des communications.

Morris, J. A. et Feldman, D. C. (1996a). (a)The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, *21*(4), 986-1010.

Morris, J. A. et Feldman, D. C. (1996b). (b)THE IMPACT OF EMOTIONAL DISSONANCE ON PSYCHOLOGICAL WELL-BEING: THE IMPORTANCE OF ROLE INTERNALISATION AS A MEDIATING VARIABLE. *Management Research News*, *19*(8), 19-28. https://doi.org/10.1108/eb028484

Nápoles, J. (2021). Burnout: A Review of the Literature. *Update: Applications of Research in Music Education*, 875512332110376. https://doi.org/10.1177/87551233211037669

Näring, G., Briët, M. et Brouwers, A. (2006). Beyond demand–control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, *20*(4), 303-315. https://doi.org/10.1080/02678370601065182

Näring, G., Vlerick, P. et Van de Ven, B. (2012). Emotion work and emotional exhaustion in teachers: the job and individual perspective. *Educational Studies*, *38*(1), 63-72.

https://doi.org/10.1080/03055698.2011.567026

Newman, M. A., Guy, M. E. et Mastracci, S. H. (2009). Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor. *Public Administration Review*, *69*(1), 6-20. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01935.x

Nichols, T. W. et Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, *34*(2), 182-195. https://doi.org/10.1108/01437731311321931

Ning, L., Guan, S. et Liu, J. (2018). An investigation into psychological stress and its determinants in Xinjiang desert oil workers. *Medicine*, *97*(15), e0323. https://doi.org/10.1097/MD.0000000000010323

Parkinson, B. (1991). Emotional stylists: Strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition & Emotion*, *5*(5-6), 419-434. https://doi.org/10.1080/02699939108411051

Pătraş, L., Martínez-Tur, V., Gracia, E. et Moliner, C. (2017). Surface acting and exhaustion: The moderating role of eudaimonia: SURFACE ACTING, EXHAUSTION, AND EUDAIMONIA. *Stress and Health*, *33*(4), 322-329. https://doi.org/10.1002/smi.2714

Peterson, R. A. (1995). Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach. *Recherche et Applications En Marketing*, *10*(2), 75-88. https://doi.org/10.1177/076737019501000204

Petitta, L., Jiang, L. et Härtel, C. E. J. (2017). Emotional contagion and burnout among nurses and doctors: Do joy and anger from different sources of stakeholders matter?: Contagion and burnout among nurses and doctors. *Stress and Health*, *33*(4), 358-369. https://doi.org/10.1002/smi.2724

Philipp, A. et Schüpbach, H. (2010). Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(4), 494-504. https://doi.org/10.1037/a0021046

Picard, K., Cossette, M. et Morin, D. (2018). Servir les clients avec le sourire: Source d'épuisement ou de performance chez les employés de centres d'appels?: Servir les clients avec le sourire. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *35*(2), o1-o16. https://doi.org/10.1002/cjas.1414

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. et Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 561-581. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00144-3

Poisson, L. (2014). *La relation entre les pratiques de bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel*. Université du Québec en Outaouais.

Pugh, S. D. (2001). Service with a smile : Emotional contagion in service encounter. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1019-2001.

Rafaeli, A. et Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Organizational*

Behavior, *11*, 1-42.

Satici, S. A., Kayis, A. R. et Akin, A. (2013). Predictive Role of Authenticity on Psychological Vulnerability in Turkish University Students. *Psychological Reports*, *112*(2), 519-528. https://doi.org/10.2466/02.07.PR0.112.2.519-528

Saxton, M. J., Phillips, J. S. et Blakeney, R. N. (1991). Antecedents and Consequences of Emotional Exhaustion in the Airline Reservations Service Sector. *Human Relations*, *44*(6), 583-595. https://doi.org/10.1177/001872679104400604

Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315.

Schmidt, K.-H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, *14*(1), 26-40. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.1.26

Scott, B. A. et Barnes, C. M. (2011). A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender. *Academy of Management Journal*, *54*(1), 116-136. https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215086

Selye, H. (1950). The physiology and pathology of exposure to stress. Dans S. E. Hobfoll (dir.), *Conservation of Resources : A New Attempt at Conceptualizing Stress*.

Shelton, E. J. (2007). *Transformational leadership: its impact on hispanic immigrant workers in a production/processing plant environment*. Capella University.

Sikora, J. et Saha, L. J. (2009). Vocational education, self-employment and burnout among Australian workers. *Australian Journal of Social Issues*, *44*(1), 55-72. https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2009.tb00130.x

Slaski, M. et Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, *19*(4), 233-239. https://doi.org/10.1002/smi.979

Sloan, M. M. (2004). The Effects of Occupational Characteristics on the Experience and Expression of Anger in the Workplace. *Work and Occupations*, *31*(1), 38-72. https://doi.org/10.1177/0730888403260734

Statistiques Canada. (2021). Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire offert selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées. *Données*. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032501&cubeTimeFrame.startMonth=07&cubeTimeFrame.startYear=2018&cubeTimeFrame.endMonth=07&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=20180701%2C20210701

Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed). Pearson/Allyn & Bacon.

Tanguay, S. (2021). La pénurie de main-d'oeuvre a coûté 3,5 G$ au secteur manufacturier de la

région. *Radio-Canada - ICI Québec*. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1828776/penurie-main-oeuvre-manufacture-perte-quebec

Tepper, B. J., Simon, L. et Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 123‑152. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539

Thiel, C., Griffith, J. et Connelly, S. (2015). Leader–Follower Interpersonal Emotion Management: Managing Stress by Person-Focused and Emotion-Focused Emotion Management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(1), 5‑20. https://doi.org/10.1177/1548051813515754

Thomas, C. H. (2005). PREVENTING BURNOUT: THE EFFECTS OF LMX AND MENTORING ON SOCIALIZATION, ROLE STRESS, AND BURNOUT. *Academy of Management Best Conference Paper*, 9.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. et de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, *129*(6), 914‑945. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914

Tomkins, S. S. (1962). Affect, imagery, and consciousness. Dans G. Wang, S. E. Seibert et T. L. Boles (dir.), *Synthesizing what we know and looking ahead: a meta-analytical review of 30 years of emotional labor research*.

Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R. et Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(5), 555‑570. https://doi.org/10.1002/job.155

Troth, A. C., Lawrence, S. A., Jordan, P. J. et Ashkanasy, N. M. (2017). Interpersonal Emotion Regulation in the Workplace: A Conceptual and Operational Review and Future Research Agenda: Interpersonal Emotion Regulation Research. *International Journal of Management Reviews*, *20*(2), 523‑543. https://doi.org/10.1111/ijmr.12144

Trumbull, R. et Appley, M. H. (1986). *A conceptual model for the examination of stress dynamics.*

Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd.). Dunod.

Van Dijk, P. A. et Kirk Brown, A. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management & Organization*, *12*(2), 101‑115. https://doi.org/10.1017/S1833367200004053

Van Kleef, G. A. (2009). *How Emotions Regulate Social Life: The Emotions as Social Information (EASI) Model*. Current Directions in Psychological Science.

Van Kleef, G. A. (2010). The Emerging View of Emotion as Social Information: Emotion as Social Information. *Social and Personality Psychology Compass*, *4*(5), 331‑343. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00262.x

Wang, G., Seibert, S. E. et Boles, T. L. (2011). Chapter 1 Synthesizing What We Know and Looking Ahead: A Meta-Analytical Review of 30 Years of Emotional Labor Research. Dans C. E. J.

Härtel, N. M. Ashkanasy et W. J. Zerbe (dir.), *Research on Emotion in Organizations* (vol. 7, p. 15-43). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2011)0000007006

Wang, H., Hall, N. C. et Taxer, J. L. (2019). Antecedents and Consequences of Teachers' Emotional Labor: a Systematic Review and Meta-analytic Investigation. *Educational Psychology Review*, *31*(3), 663-698. https://doi.org/10.1007/s10648-019-09475-3

Watson, D., Anna, L. et Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063-1070.

Wharton, A. S. et Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home : Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, (18), 457-486.

Whiting, A., Donthu, N. et Baker, A. M. (2011). Investigating the immediate and long-term effects of job stressors on frontline service employees. *International Journal of Research in Marketing*, *28*(4), 319-331. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.05.006

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M. et Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, *55*(3), 385-399. https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385

Wright, T. A. et Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *83*(3), 486-493.

Yang, J., Huang, Y. et Zhou, S. (2019). Emotional labor directed at leaders: the differential effects of surface and deep acting on LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(9), 2070-2089. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579253

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 33.

Zysberg, L., Orenshtein, C., Gimmon, E. et Robinson, R. (2016). Emotional intelligence, personality, stress, and burnout among educators. *International Journal of Stress Management*, *24*(Suppl 1), 122-136. https://doi.org/10.1037/str0000028