

# Stratégies pour servir avec le sourire : effet des orientations clients et impacts sur la performance de service

Michel Cossette et Mélanie Bergeron

Volume 2, numéro 1, novembre 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1095929ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1095929ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Cossette, M. & Bergeron, M. (2016). Stratégies pour servir avec le sourire : effet des orientations clients et impacts sur la performance de service. *Humain et Organisation*, 2(1), 1–8. <https://doi.org/10.7202/1095929ar>

Résumé de l'article

Dans les entreprises de service, on demande aux employés de servir les clients avec le sourire afin de les fidéliser. Les objectifs de la présente étude sont d'évaluer l'effet sur la performance des employés de trois stratégies pour servir avec le sourire et de déterminer si certaines prédispositions des employés (orientations vers la résolution des problèmes des clients et vers le développement de bonnes relations avec les clients) influencent les meilleures stratégies. L'article développe et valide les principales hypothèses d'un modèle auprès de 210 employés et de leur supérieur immédiat. Les résultats démontrent l'importance des orientations clients pour servir authentiquement les clients avec le sourire et démontrent l'importance de l'authenticité des employés dans la performance au travail.

## Stratégies pour servir avec le sourire : Effet des orientations clients et impacts sur la performance de service

Michel Cossette et Mélanie Bergeron

HEC Montréal michel.cossette@hec.ca

**Dans les entreprises de service, on demande aux employés de servir les clients avec le sourire afin de les fidéliser. Les objectifs de la présente étude sont d'évaluer l'effet sur la performance des employés de trois stratégies pour servir avec le sourire et de déterminer si certaines prédispositions des employés (orientations vers la résolution des problèmes des clients et vers le développement de bonnes relations avec les clients) influencent les meilleures stratégies. L'article développe et valide les principales hypothèses d'un modèle auprès de 210 employés et de leur supérieur immédiat. Les résultats démontrent l'importance des orientations clients pour servir authentiquement les clients avec le sourire et démontrent l'importance de l'authenticité des employés dans la performance au travail.**

Mots clés : *Régulation des émotions, orientations client, performance de service, personnalité, émotions.*

### Introduction

Pour bon nombre d'organisations, l'attraction et la rétention des clients reposent sur leurs capacités à offrir une expérience client positive. Fournir une telle expérience repose sur les employés en contact avec les clients, lesquels doivent résoudre les problèmes des clients et établir une interaction de qualité. Les gestionnaires s'attendent à ce que la bonne humeur et l'enthousiasme des employés, soit leurs émotions positives, se transmettent aux clients afin qu'ils perçoivent plus favorablement l'organisation (Pugh, 2001). Servir les clients avec le sourire et avoir le sourire dans la voix deviennent donc des crédos répandus dans les entreprises de service (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005).

Si on demande aux employés d'avoir le sourire dans la voix, il n'est pas du tout évident que ceux-ci ressentent spontanément des émotions positives lorsqu'ils interagissent avec les clients, surtout que ceux-ci se montrent parfois agressifs envers les employés (Grandey, Dickter, & Sin, 2004). Ces derniers doivent alors faire des efforts pour exprimer des émotions positives et supprimer leurs émotions négatives (Kruml & Geddes, 2000). Pour ce faire, différentes stratégies, regroupées sous le vocable de

« travail émotionnel », peuvent être utilisées par les employés pour réguler leurs émotions; mais, sont-elles toutes aussi efficaces? Par ailleurs, est-ce que certains employés, notamment ceux qui sont davantage motivés par le service à la clientèle, sont plus susceptibles d'exprimer authentiquement des émotions positives que d'autres? La présente étude vise à apporter des éléments de réponse à ces questions.

### Contexte théorique

#### *Travail émotionnel et performance*

Les gestionnaires prescrivent à leurs employés certaines règles d'affichage émotionnel, soit d'afficher des émotions positives et de supprimer leurs émotions négatives (Allen, Pugh, Grandey, & Groth, 2010; Brotheridge & Grandey, 2002; Diefendorff, Erickson, Grandey, & Dahling, 2011) afin que les clients puissent, par un processus de contagion émotionnelle, développer une appréciation positive de l'organisation (Pugh, 2001). Ces deux règles d'affichage constituent autant d'objectifs de performance à atteindre de la part des employés de service. Plus spécifiquement, les objectifs sont souvent de deux ordres, soient avoir le sourire dans la voix et éviter la rupture émotionnelle, c'est-à-dire éviter d'exprimer des émotions négatives

aux clients. Pourtant, rares sont les études à avoir mesuré la performance des employés en ces termes (pour une exception, voir Grandey, 2003).

Afin de se conformer aux règles d'affichage, les employés recourent à différentes stratégies pour réguler leurs émotions, c'est-à-dire rendre conformes les émotions affichées à ce qui est prescrit. Ces stratégies de régulation émotionnelle sont appelées « travail émotionnel ». Trois stratégies de travail émotionnel ont été principalement étudiées.

Premièrement, par la régulation de surface, les employés suppriment leurs émotions négatives et amplifient leurs émotions positives (Brotheridge & Lee, 2003). Cette double stratégie s'avère inauthentique puisque les employés qui l'utilisent affichent des émotions qu'ils ne ressentent pas vraiment ou n'affichent pas leurs émotions ressenties (Brotheridge & Lee, 2002; Cossette, 2014). Cette stratégie est donc associée à un état de dissonance émotionnelle chez les employés, soit un écart entre ce qu'ils ressentent et ce qu'ils affichent. Cet état s'avère extrêmement dommageable pour la santé psychologique des employés (Hülshager & Schewe, 2011). Cette stratégie est nuisible à l'expression d'un sourire authentique aux clients, lesquels sont en mesure de détecter l'inauthenticité de cette stratégie (Groth, Thureau, & Walsh, 2009), bien qu'elle n'ait pas d'incidence sur le fait de laisser transparaître des émotions négatives (Grandey, 2003).

Deuxièmement, les employés peuvent utiliser la régulation de profondeur. Les employés qui utilisent cette stratégie font l'effort de modifier leurs perceptions de la situation de façon à ressentir et afficher des émotions positives lorsqu'ils interagissent avec les clients (Brotheridge & Lee, 2003). Cette stratégie ne s'avère pas nuisible à la santé psychologique des employés puisque lorsqu'ils y ont recours, ils ne se trouvent pas nécessairement dans un état de dissonance émotionnelle (Hülshager & Schewe, 2011). Cette stratégie semble efficace pour les employés. En effet, ceux qui y ont recours laissent transparaître aux autres un sourire authentique, lequel est perçu comme tel (Groth et al., 2009), tout en diminuant l'impression qu'ils affichent des émotions négatives (Grandey, 2003).

Troisièmement, une dernière stratégie, laquelle est de plus en plus considérée par les chercheurs, est celle qui permet aux employés d'être parfaitement authentiques par rapport aux règles d'affichage mentionnées, soit d'exprimer des émotions positives et de supprimer les émotions négatives; cette stratégie est l'expression naturelle des émotions positives (Cossette & Hess, 2012; Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005). Nous pouvons considérer cette

stratégie comme faisant partie du domaine du travail émotionnel puisque les employés qui y ont recours doivent s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre les émotions prescrites et celles qu'ils affichent aux clients (Diefendorff & Gosserand, 2003). Lorsqu'il n'y a aucun écart, alors cette stratégie est mise en œuvre. Toutefois, si les employés détectent un écart entre ce qu'ils ressentent et ce qu'ils doivent afficher comme émotions, ils doivent alors se tourner vers la régulation de profondeur ou de surface. Puisqu'il n'y a aucun écart entre les émotions ressenties et celles affichées chez les employés utilisant l'expression naturelle des émotions positives (Ashforth & Humphrey, 1993), il n'est pas étonnant qu'elle soit associée au bien-être psychologique (Cossette & Hess, 2012). Toutefois, la question de sa relation avec les indicateurs de performance et de son efficacité relative par rapport aux autres stratégies de travail émotionnel demeure sans réponse. Nous devrions toutefois nous attendre à ce que cette stratégie permette à une tierce personne de percevoir les émotions positives des employés et, du même coup, percevoir moins d'émotions négatives chez ceux-ci.

#### *Orientations de service, des prédicteurs du travail émotionnel?*

Les déterminants du travail émotionnel ont proportionnellement été beaucoup moins étudiés par les chercheurs comparativement à ses conséquences (Bono & Vey, 2005; Hülshager & Schewe, 2011). Parmi les déterminants étudiés figurent les traits de personnalité (Costa & McCrae, 2008). L'analyse de ces recherches démontrent de grandes incohérences dans les résultats obtenus, notamment en ce qui a trait au rôle de l'amabilité (Diefendorff et al., 2005; Kiffin-Pettersen, Jordan, & Soutar, 2011). Ce facteur a été négativement relié à la régulation de surface et positivement à la régulation de profondeur dans l'étude de Diefendorff et al. (2005), alors qu'il a été relié significativement qu'à la régulation de profondeur dans l'étude de Kiffin-Pettersen et al. (2011). Dans le même sens, des relations variées ont été identifiées entre la stabilité émotionnelle et la régulation de profondeur, obtenant des liens positifs, négatifs ou non significatifs (voir Picard, Cossette, & Morin, sous presse). En conséquence, notre attention s'est tournée vers un construit qui pourrait s'avérer plus proximal au travail émotionnel (Rubin, Tardino, Daus, & Munz, 2005), soit les orientations clients. Les orientations clients seraient « une tendance ou prédisposition à répondre aux besoins des clients dans un contexte de travail donné » (Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002 : p. 111). Or, ces orientations, lesquelles reflèteraient une combinaison des facteurs de personnalité plus fondamentaux que sont la stabilité émotionnelle et l'amabilité (Brown, et al.,

2002), se focalisent plus spécifiquement sur deux types de besoins des clients (Brown, et al., 2002; Cossette, Blais, & Hess, 2006). Premièrement, les employés, de par leurs prédispositions, peuvent être plus ou moins orientés vers la résolution des problèmes des clients. Les employés orientés vers la résolution de problèmes ont à cœur de résoudre les problèmes des clients et souhaitent bien comprendre la nature des problèmes. Deuxièmement, de par leurs prédispositions, les employés orientés vers l'établissement d'une interaction-client de qualité veulent comprendre le point de vue des clients et apprécient interagir avec ceux-ci. Ces deux orientations clients seraient deux volets très étroitement reliés. Plus spécifiquement, de par leur combinaison, ces orientations clients expliqueraient la performance chez les employés de service (Brown et al., 2002). Nous faisons donc l'hypothèse que les orientations clients favoriseraient l'adoption de stratégies de travail émotionnel authentiques (c.-à-d., expression naturelle des émotions positives et régulation de profondeur) puisque ces orientations traduiraient une plus grande prédisposition à servir les clients. À l'inverse, nous postulons que les employés qui sont moins orientés clients recourent davantage à la régulation de surface afin de respecter les règles d'affichage émotionnel prescrites par leur organisation et gestionnaires.

## Méthode

### Participants

Les participants proviennent d'une entreprise du secteur des assurances et des produits financiers. Un total de 210 employés sur une possibilité de 215 (taux de réponse de 97.7%) a dûment complété un questionnaire portant sur l'autoévaluation de leurs orientations clients et leurs stratégies de travail émotionnel. L'échantillon est majoritairement composé de femmes (57.6%;  $n = 121$ ). L'âge moyen et l'ancienneté moyenne sont respectivement de 30.4 ans ( $ET = 8.4$  ans) et de 1,3 ans ( $ET = 1.1$  ans). Les répondants sont de niveau universitaire (32.5%), de niveau collégial (40.5%) ou de niveau secondaire (24.3%) et travaillent à temps plein (81.5%). L'ensemble des 17 superviseurs a aussi complété une évaluation de la performance de service de leurs employés. Chaque superviseur a eu à remplir en moyenne 12.6 évaluations ( $ET = 6.5$ ).

### Mesures et procédure

La mesure des orientations clients provient de celle validée par Brown et al. (2002) auprès d'employés en contact avec les clients de restaurants, lesquels suggèrent deux dimensions ( $\alpha = 0.88$  et  $0.87$ ). Ces deux dimensions sont reflétées par 4 énoncés chacune, soit l'orientation vers la satisfaction des besoins des

clients (exemple d'énoncé : J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs) et l'orientation vers la qualité de la relation (exemple d'énoncé : J'aime me rappeler le nom de mes clients); ces énoncés ont été sélectionnés à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires de 1er ordre (force de saturation sur leur facteur respectif) et leur contribution à la fiabilité de chacune des dimensions ( $\alpha = 0.77$  et  $0.76$  respectivement). Tout comme Brown et coll. (2002), une très forte corrélation a été identifiée entre les deux orientations clients ( $r = 0.83$ ;  $p < .001$ ). Une analyse factorielle confirmatoire de 2e ordre (c.-à-d. validation que les deux dimensions se regroupent sur une macro variable) nous a permis de valider ce construit global, suggérant ainsi que les orientations clients constituent un méta construit. Nous avons ainsi constituée une seule variable reflétant les orientations clients ( $\alpha = 0.84$ ; voir aussi Brown et al., 2002). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 7 points où 1 = Tout à fait en désaccord et 7 = Tout à fait en accord.

Les stratégies de travail émotionnel ont été mesurées à l'aide du *Emotional Labour Scale* de Brotheridge & Lee (2003), lesquels ont validés, à l'aide d'analyses factorielles, les dimensions de régulation de profondeur et de surface auprès de plusieurs échantillons d'employés de service ( $\alpha = 0.83$  et  $0.79$  respectivement). Nous avons ajouté les énoncés de Lee, Lovell, et Brotheridge (2010) pour compléter la mesure de la régulation de surface. L'échelle finale est composée de trois énoncés mesurant la régulation de profondeur (exemple d'énoncé : Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer aux membres;  $\alpha = 0.80$ ) et de quatre mesurant la régulation de surface (exemple d'énoncé : Lorsque je ressens des émotions négatives, je fais en sorte de ne pas les exprimer;  $\alpha = 0.74$ ). L'expression naturelle des émotions positives a été mesurée à l'aide de trois énoncés (exemple d'énoncé : Les émotions positives que j'exprime aux membres sont authentiques) tirés de l'étude de Diefendorff et al. (2005), lesquels ont aussi été validés auprès d'employés de service par ces auteurs ( $\alpha = 0.75$ ). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 5 points où 1 = Jamais et 5 = Toujours ( $\alpha = 0.78$ ).

Le questionnaire papier a été distribué par une assistante de recherche à l'ensemble des employés visés par l'étude dans un local isolé mis à sa disposition chez l'employeur. Les employés ont répondu au questionnaire en groupe de 5 à 10 personnes. Tous les employés concernés par l'étude ont dû se présenter à un local sans obligation de répondre au questionnaire. Ainsi, ils pouvaient volontairement décider d'y participer ou non tout en préservant leur anonymat puisque les gestionnaires n'avaient pas accès à ce local.

La performance de service a été évaluée par les supérieurs immédiats des employés. L'échelle utilisée est celle de Grandey (2003), laquelle a été validée auprès d'employés travaillant en contact avec les clients afin de mesurer le sourire dans la voix et la rupture émotionnelle ( $\alpha = 0.93$  et  $0.81$  respectivement). L'échelle comporte cinq énoncés, soit trois mesurant le sourire dans la voix (exemple d'énoncé : Martin X maintient son sourire dans la voix lors des interactions avec les clients;  $\alpha = 0.85$ ) ainsi que deux mesurant la rupture émotionnelle (exemple d'énoncé : Martin X révèle ses véritables sentiments aux clients lorsqu'il est contrarié ou en colère;  $\alpha = 0.80$ ). Les supérieurs devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 5 points où 1 = Jamais et 5 = Toujours. Cette collecte de données a été effectuée deux semaines après que le questionnaire des employés fut administré afin que les supérieurs puissent évaluer la performance de service de façon assez proximale à la collecte de données effectuée auprès des agents de service. Pour ce faire, les chercheurs ont remis les questionnaires papier aux supérieurs et un délai d'environ deux semaines leur a été accordé pour le remplir.

## Résultats

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives des variables ainsi que les corrélations bivariées. Les analyses préliminaires suggèrent que les orientations clients sont reliées à l'utilisation la régulation de profondeur et à l'expression des émotions positives chez les employés, mais associées à une plus faible utilisation de la régulation de surface. Le portrait est plus nuancé en ce qui concerne les liens entre les stratégies et les deux dimensions de la performance. Le sourire dans la voix est relié positivement à l'expression naturelle des émotions positives et négativement à la régulation de surface, alors que la rupture émotionnelle est associée négativement à la régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions positives.

**Tableau 1**  
*Matrice de corrélations*

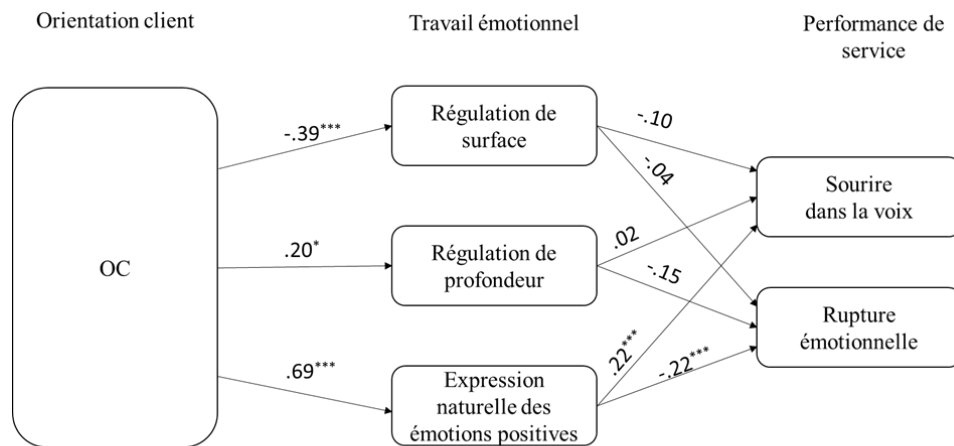
	Moy.	É.-T.	1	2	3	4	5	6
1. Orientations clients	5.92	.72	(.84)					
2. Rég. de surface	3.04	.66	-.26**	(.74)				
3. Rég. de profondeur	3.36	.85	.21**	.10	(.80)			
4. Expression naturelle	3.81	.71	.55**	-.40**	.18*	(.78)		
5. Sourire dans la voix	4.23	.71	.19**	-.18**	.01	.20**	(.85)	
6. Rupture émotion.	2.17	.88	-.16*	.09	-.13*	-.20**	-.49**	(.80)

Note. \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$

Afin de tester plus rigoureusement les hypothèses, nous avons utilisé IBM®SPSS® AMOS 23.0.0. Plus spécifiquement, nous avons testé simultanément le modèle de mesure et les liens entre les variables à l'aide d'une procédure de ré-échantillonnage (1000 échantillons). Le modèle s'ajuste adéquatement aux données,  $\chi^2(218) = 409.2$ ,  $p < .05$ ; RMR = 0.069, CFI = .90 et RMSEA = 0.065 ([0.055; 0.074]). Les résultats concernant les liens entre les orientations clients et les stratégies de travail émotionnel confirment les résultats des analyses des corrélations. Concernant les relations entre les stratégies de travail émotionnel et les dimensions de la performance, seule l'expression naturelle des émotions positives démontre des relations significatives; elle est positivement associée au sourire dans la voix et négativement à la rupture émotionnelle. Les corrélations qui étaient significatives s'effacent lorsque les analyses tiennent compte de l'effet simultané des trois stratégies. Finalement, l'effet indirect des orientations clients s'avère significatif. Cet effet passe par l'intermédiaire de l'expression naturelle des émotions positives ( $\beta = .19$ ,  $p < .01$ ; IC[0.07 ; 0.30]).

**Figure 1**

Résultats de l'analyse de l'effet de médiation du travail émotionnel sur la performance de service

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

## Discussion

### Contributions théoriques

L'étude visait à répondre à deux questions principales. La première concerne l'efficacité relative des stratégies de travail émotionnel sur la performance des employés. Rappelons d'une part que les études ayant testé empiriquement les liens entre les stratégies de travail émotionnel et la performance des employés sont rares et que, d'autre part, elles n'évaluent que l'effet de la régulation de surface et de profondeur, omettant du coup la contribution relative de l'expression naturelle des émotions positives (voir la méta-analyse de Hülshager & Schewe, 2011). Or, nos résultats démontrent que ce sont les agents de service à la clientèle qui expriment naturellement leurs émotions positives qui 1) servent davantage les clients avec un sourire dans la voix et 2) qui sont moins susceptibles de laisser paraître des émotions négatives (rupture émotionnelle). Le recours aux autres stratégies n'a aucune incidence sur la performance. Par ailleurs, les résultats suggèrent que les orientations clients expliquent la performance émotionnelle des agents via le recours à l'expression naturelle des émotions positives.

L'expression naturelle des émotions positives constitue la stratégie de travail émotionnel la plus authentique (Ashforth & Humphrey, 1993; Cossette, 2014). En effet, lorsque cette stratégie est utilisée, les employés ne souffriraient d'aucune dissonance émotionnelle, alors que l'inverse survient lors de l'utilisation de la régulation de surface (Hülshager & Schewe, 2011). Or, si la régulation de surface est corrélée positivement au sourire dans la voix et que la régulation de profondeur est corrélée négativement avec la rupture émotionnelle (tableau 1), ces relations

s'estompent lorsque toutes les stratégies sont considérées simultanément dans un modèle statistique (figure 1), démontrant ainsi toute l'importance de l'expression naturelle des émotions positives.

Au moins deux explications complémentaires peuvent être avancées pour expliquer ces résultats. Premièrement, selon Grandey et al. (2004), l'utilisation sporadique de la régulation de surface dans certaines situations (p.ex., face à un client particulièrement agressif) ne créerait pas nécessairement de dommage sur la relation entre l'employé et le client puisqu'elle permettrait à l'employé de rétablir un certain équilibre dans l'interaction avec les clients agressifs. Les clients, ou les supérieurs dans le cas de notre étude, détecteraient l'inauthenticité de l'employé qui régule en surface (Groth et al., 2009), mais aussi son effort de garder le sourire ou de supprimer ses émotions négatives, ce qui amènerait les clients à réguler leurs propres émotions négatives face à l'employé. Une telle interprétation cadre bien avec le modèle d'interaction sociale du travail émotionnel, lequel mentionne que la régulation émotionnelle d'une personne est influencée par les réactions émotionnelles de l'interlocuteur (Côté, 2005). Deuxièmement, il est possible que bon nombre d'employés qui ont recours à la régulation de surface utilisent aussi d'autres stratégies de travail émotionnel lorsqu'ils interagissent avec les clients (Cossette & Hess, 2015; Gabriel, Daniels, Diefendorff, & Greguras, 2015). Lorsque c'est le cas, les effets positifs associés aux stratégies authentiques surpasseraient les effets négatifs associés à un usage unique de la régulation de surface (Cossette & Hess, 2015).

La deuxième question à laquelle nous souhaitons répondre concerne l'effet des orientations envers le service à la clientèle sur le recours aux trois stratégies

de travail émotionnel. Les résultats confirment nos hypothèses, à savoir que plus les employés endossent les deux formes d'orientations clients (résoudre les problèmes clients et établir une relation de qualité), plus ils utilisent des stratégies authentiques (régulation de profondeur et expression naturelle des émotions positives) et moins ils utilisent des stratégies inauthentiques (régulation de surface). La théorie de la régulation émotionnelle de Gross (1998) peut aider à comprendre les résultats obtenus. Selon cette théorie, l'émotion ressentie et exprimée est d'abord fonction des signaux émotionnels qu'interprète la personne. Ces signaux sont ensuite interprétés par la personne. Une fois cette interprétation effectuée, si elle n'arrive pas à ressentir les émotions prescrites par les règles d'affichage, elle manipule les aspects observables des émotions (p.ex., soupirs, intonations vocales, prosodie de la voix, etc.). Les orientations clients constitueraient ainsi des signaux internes chez les employés à l'effet que servir les clients s'avère une expérience importante, voire plaisante, ou qu'elle représente un défi professionnel à relever. Une telle interprétation faciliterait alors l'expression naturelle des émotions positives ainsi que la régulation de profondeur. Or, puisque les employés utilisent d'office des stratégies authentiques, ils auraient alors moins besoin d'avoir recours à des stratégies visant à manipuler les aspects observables de leurs émotions, et ce, même si les clients sont difficiles.

#### *Contributions pratiques*

Étant donné les liens entre les orientations clients, l'expression naturelle des émotions positives et la performance, il nous apparaît important de consacrer des ressources importantes à l'évaluation des orientations clients lors du processus de sélection des employés de service. Outre les tests psychométriques qui peuvent renseigner sur les prédispositions des candidats à vouloir répondre aux problèmes des clients et assurer une bonne qualité de la relation, des entrevues comportementales seraient à envisager afin de déterminer si les candidats adoptent des comportements illustrant les deux formes d'orientation client.

Dans le coaching des employés de service, il pourrait être intéressant que les gestionnaires rappellent l'importance du service à la clientèle pour l'organisation, mais aussi de donner aux employés l'autonomie requise pour servir les clients plutôt que de les contraindre à respecter des scripts d'appels. De cette façon, les gestionnaires favoriseraient l'internalisation des orientations clients chez leurs employés, favorisant du coup le recours à l'expression naturelle des émotions positives, laquelle est plus payante en termes de performance.

#### *Limites et perspectives de recherche futures*

Cette étude comprend certaines limites qu'il faut considérer dans la généralisation des résultats. Premièrement, les orientations et les stratégies de travail émotionnel ont été mesurées à l'aide du même questionnaire, ce qui peut avoir entraîné une inflation dans les relations entre les construits. Deuxièmement, une seule organisation fut considérée dans l'échantillon. Il est possible que les orientations clients ou que l'expression naturelle des émotions positives n'exercent pas les mêmes effets selon la nature des organisations.

Sur le plan conceptuel, nous nous sommes limités aux trois stratégies de travail émotionnel généralement étudiées pour comprendre de quelles façons les employés régulent leurs émotions pour répondre aux deux règles d'affichage émotionnel pertinentes dans le contexte de service aux clients : exprimer un sourire dans la voix et supprimer des émotions négatives. En ce sens, notre étude ne couvre pas l'expression authentique d'émotions négatives. Pour exprimer un sourire aux clients, il existe potentiellement d'autres stratégies que les employés pourraient utiliser telle que la réévaluation de la situation par exemple (John & Gross, 2004) qui mériteraient d'être aussi considérées dans les prochaines études. Par ailleurs, nous avons centré notre investigation sur la performance émotionnelle des employés, laquelle a été évaluée par les supérieurs. Bien que l'utilisation d'une source externe soit recommandée pour réduire les biais méthodologiques (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), les supérieurs ayant eu à remplir plusieurs évaluations peuvent notamment avoir eu un effet de fatigue en les complétant. Toutefois, puisque ces supérieurs ont le mandat d'évaluer constamment leurs employés, l'effet de ce biais demeure limité à notre avis. Concernant la mesure de performance elle-même, il pourrait être pertinent d'examiner la relation entre le travail émotionnel et d'autres dimensions de la performance telles que la productivité, la performance de tâche et la performance contextuelle.

#### **Conclusion**

Malgré les limites de cette étude, force est de constater toute l'importance de l'authenticité des employés au travail. Lorsque ceux-ci expriment naturellement un sourire aux clients, ils performant mieux. Or, selon nos travaux antérieurs, ces employés seraient en meilleure santé psychologique (Cossette & Hess, 2012; 2015). Bref, l'utilisation d'une telle stratégie favoriserait une performance durable dans le temps.

#### **Références**

- Allen, J., Pugh, S., Grandey, A., & Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance, 23*, 101-115. doi:10.1080/08959281003621695
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*, 88-115. doi:10.5465/AMR.1993.3997508
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 213-233). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39. doi:10.1006/jvbe.2001.1815
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 57-67. doi:10.1037/1076-8998.7.1.57
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 365-379. doi:10.1348/096317903769647229
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*, 110-119.
- Cossette, M. (2014). Emotional labor through the lense of SDT. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 259-274). New-York: Oxford University Press doi: 10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.017
- Cossette, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2006, july). *Motivation au travail émotionnel, styles de service à la clientèle et épuisement professionnel*. Paper presented at the AIPTLF, Hammamet, Tunisie.
- Cossette, M., & Hess, U. (2012). Emotion regulation strategies among customer service employees: A motivational approach. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations (Vol. 8) Experiencing and Managing Emotions in the Workplace* (pp. 329-352). Bingley, UK: Emerald Publishing Group. doi:10.1108/S1746-9791(2012)0000008017.
- Cossette, M., & Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour. *European Review of Applied Psychology, 65*, 71-82.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). *The revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review, 30*, 509-530. doi:10.5465/AMR.2005.17293692
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 339-357. doi:10.1016/j.jvb.2004.02.001
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., & Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, 179-186. doi:10.1037/a0021725
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 945-959. doi:10.1002/job.230
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology, 100*, 863-879. doi:10.1037/a0037408
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal, 46*, 86-96. doi:10.2307/30040678
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 397-418. doi:10.1002/job.252
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96*, 38-55. doi:10.1016/j.obhdp.2004.08.002
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology. Special Issue: New directions in research on emotion, 2*, 271-299. doi:10.1037/1089-2680.2.3.271
- Groth, M., Thureau, T. H., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy.



*Academy of Management Journal*, 52, 958-974.  
doi:10.5465/AMJ.2009.44634116

Hülshager, U. R., & 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, 361-389.  
doi:10.1037/a0022876

John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72, 1301-1333. doi:10.1111/j.1467-6494.2004.00298.x

Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., & Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50, 43-48.  
doi:10.1016/j.paid.2010.08.018

Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly : McQ*, 14, 8-49.  
doi:10.1177/0893318900141002

Lee, R. T., Lovell, B. L., & Brotheridge, C. M. (2010). Relating physician emotional expression to shared understanding and shared decision-making with patients. *International Journal of Work Organisation*

& *Emotion*, 3, 336-350.  
doi:10.1504/IJWOE.2010.035323

Picard, K., Cossette, M., & Morin, D. (sous presse). Serving customers with a smile: source of exhaustion and performance among employees of call centers? *Canadian Journal of Administrative Sciences*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. doi:10.1037//0022-3514.34.2.263

Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.  
doi:10.2307/3069445

Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S., & Munz, D. C. (2005). A reconceptualization of the emotional labor construct: On the development of an integrated theory of perceived emotional dissonance and emotional labor. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 189-211). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers