

Proposition d'un modèle : vers une meilleure compréhension du lien entre l'engagement organisationnel et le travail émotionnel

Model proposal: towards a better understanding of the relationship between organizational commitment and emotional labor

IDDOUB Ouijdane

Doctorante

École Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Maroc

oujdane.iddoub@uit.ac.ma

BARZI Redouane

Enseignant chercheur

École Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Maroc

redouanebarzi@yahoo.fr

Date de soumission : 25/05/2022

Date d'acceptation : 09/07/2022

Pour citer cet article :

IDDOUB.O & BARZI.R. (2022). « Proposition d'un modèle : vers une meilleure compréhension du lien entre l'engagement organisationnel et le travail émotionnel », Revue Française d'Économie et de Gestion. «Volume 3 : Numéro 7 » pp : 71 - 96.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article présente un modèle de recherche qui examine la relation entre le concept multidimensionnel de l'engagement organisationnel, le travail émotionnel et l'intention de quitter l'organisation. L'engagement organisationnel comprend trois composantes : affective, normative et de continuité (Meyer et Allen, 1991,1997). Ces composantes représentent un état psychologique qui définit la relation de l'employé avec son organisation. Tandis que le concept de travail émotionnel fait référence à la gestion des émotions durant l'interaction avec les clients (Hochschild, 1979,1983). Ce concept implique l'usage de stratégies de régulation émotionnelle notamment : la régulation de profondeur, la régulation de surface et l'expression naturelle des émotions. Dans l'article nous passons en revue la recherche concernant ces deux concepts avec une attention particulière portée sur l'évolution des recherches à travers le temps. Ensuite, en se basant sur la théorie du contrat psychologique de Rousseau (1989) nous tenterons de répondre aux questions suivantes : l'engagement organisationnel peut-il prédire le travail émotionnel chez les agents de service à la clientèle ? Quelle est le lien entre l'engagement organisationnel, le travail émotionnel et les intentions de quitter ?

Mots-clés : engagement organisationnel; travail émotionnel; régulation émotionnelle; intentions de quitter; contrat psychologique

Abstract

This article presents a research model that examines the relationship between the multidimensional concept of organizational commitment, emotional labor, and intentions to leave the organization. Organizational commitment has three components: affective, normative and continuance (Meyer and Allen, 1991, 1997). These components represent a psychological state that defines the employee's relationship with their organization. While the concept of emotional labor refers to the management of emotions during interaction with clients (Hochschild, 1979, 1983). This concept involves the use of emotional regulation strategies including: deep acting, surface acting and the natural expression of emotions. In the article, we review the literature pertaining to these two concepts with a particular focus on the evolution of research over time. Then, based on the psychological contract theory (Rousseau, 1989), we will attempt to answer the following research questions: can organizational commitment predict emotional labor among customer service agents? What is the link between organizational commitment, emotional labor and intentions to leave?

Keywords: organizational commitment; emotional labor; emotion regulation; intentions to leave; psychological contract.

Introduction

L'engagement organisationnel et le travail émotionnel, sont deux concepts qui éveillent un grand intérêt en sciences de la gestion depuis plus d'un demi-siècle, particulièrement dans le domaine de la psychologie industrielle et le domaine du comportement organisationnel. La nécessité d'étudier ces concepts ainsi que le lien causal qui les lie émane, dans un premier lieu du contexte économique actuel caractérisé par la transition d'une économie industrielle à une économie de services qui a pour spécificité la mise en avant progressive des émotions humaines dans le milieu du travail. Dans un second lieu, l'intérêt porté à ces concepts est expliqué par le contexte concurrentiel dans lequel opèrent les entreprises du 21^e siècle. De nos jours, il est essentiel de mettre en place de bonnes pratiques managériales pour attirer, retenir les meilleures compétences et favoriser le développement de comportements et d'attitudes positifs de la part des salariés à l'égard de l'entreprise et de son client.

La conception du travail au sein des organisations de services est fondée sur un idéal de prestation : « le client est roi ». Ces organisations exigent de leurs employés qui sont en contact direct avec le client de trouver des solutions aux problèmes de ce dernier, et répondre en toutes circonstances à sa requête avec civilité (Korczynski, 2003). Afin de se conformer aux exigences de l'entreprise en termes de niveaux de service à la clientèle, beaucoup d'employés réalisent des tâches monotones et stressantes et s'investissent émotionnellement. Les individus travaillant dans un tel contexte, expriment des émotions qu'ils ne ressentent pas, et en revanche, suppriment les émotions spontanées. La régulation de ses émotions à laquelle les employés font recours dans le but de se conformer aux normes organisationnelles prescrites, est appelée travail émotionnel (Hochschild, 1990, p. 118).

Le travail émotionnel peut avoir plusieurs antécédents et plusieurs conséquences sur la performance organisationnelle et sur la santé psychologique des agents de service à la clientèle (Hochschild, 1983). Une revue de littérature approfondie nous porte à croire que l'engagement organisationnel de par ses fortes implications motivationnelles (Meyer et al., 2002 ; Mowday, Porter et Steers, 1982) peut avoir une incidence sur le travail émotionnel. En effet, dans diverses études, il a été constaté que l'engagement envers l'organisation avait un impact sur de nombreuses autres variables liées au travail, ainsi que sur les comportements des salariés au travail (Solinger et al., 2008). La compréhension de l'engagement organisationnel est cruciale pour les organisations car elle influence leur capacité à réduire le taux de roulement du personnel, l'absentéisme et à améliorer les performances organisationnelles (Chuo, 2003).

En se fondant sur le cadre théorique du travail émotionnel développé par Hochschild (1983), puis affiné notamment par Grandey (2000), ainsi que sur la conceptualisation de l'engagement organisationnel développé par Allen et Meyer (1991), le présent article a pour vocation de présenter un modèle de recherche qui cherche à expliquer le lien entre l'engagement organisationnel et le travail émotionnel et les intentions de quitter l'organisation. Notre premier objectif de recherche est de comprendre les effets différenciés des trois formes de l'engagement organisationnel (engagement affectif, normatif et de continuité) sur les différentes stratégies de régulation émotionnelle (la régulation de surface, la régulation de profondeur, et l'expression naturelle des émotions). Notre recherche tente de répondre aux questions de recherche suivantes : quels liens existent-ils entre l'engagement organisationnel et les stratégies de régulation émotionnelle ? Est-ce que l'engagement organisationnel peut prédire le travail émotionnel chez les agents de service à la clientèle ? Quelle forme d'engagement organisationnel peut être un antécédent de quelle stratégie de régulation émotionnelle ? Quelle est le lien entre l'engagement organisationnel, le travail émotionnel et les intentions de quitter ? Cette contribution recèle une double originalité. Premièrement, il faut noter que plusieurs recherches ont été menées sur chacun des deux concepts qui font le sujet de cet article. Toutefois aucune étude, à notre connaissance, n'a cherché à comprendre le lien entre l'engagement organisationnel et les stratégies de régulation émotionnelle tout en considérant l'engagement comme étant un antécédent du travail émotionnel. Pourtant, tout porte à croire que le type d'engagement qu'un individu développe à l'égard de son organisation aurait une incidence sur le choix de stratégie de régulation émotionnelle lors d'une interaction avec le client. Autrement dit, la littérature laisse croire que plus un individu est engagé envers son organisation, plus il aura tendance à se forcer à mieux gérer ses émotions lors d'une interaction avec le client et vice versa. Deuxièmement, il faut noter que la grande majorité des recherches qui se sont intéressées à l'engagement organisationnel et au travail émotionnel ont été faites par des chercheurs Nord-Américains dans un contexte Nord-Américain. Dans ce sens, Allen, Diefendorff et Ma (2014) ont fait valoir qu'en raison des différences culturelles, les réactions aux stratégies de régulation émotionnel peuvent varier. Plusieurs études antérieures ont mis l'accent sur l'importance d'observer et comprendre les antécédents et les conséquences des différentes stratégies de travail émotionnel dans différents contextes culturels par exemple, non occidentaux (Eid & Diener, 2001; Grandey, Fisk et Steiner, 2005). Il serait donc pertinent de tester nos variables dans un contexte marocain pour mieux comprendre l'impact des différences culturelles sur le concept de l'engagement organisationnel et le travail émotionnel.

Dans les sections suivantes nous présenterons une revue de littérature sur les différentes variables de notre recherche, ensuite nous exposeront le modèle de recherche qui s'appuie sur le cadre théorique développé à partir du concept du travail émotionnel et du concept d'engagement organisationnel.

1. Revue de littérature

1.1. Le concept de l'engagement organisationnel

Une revue de la littérature du concept de l'engagement organisationnel a révélé l'existence de deux grands cadres théoriques ayant tracé la voie pour la plupart des études concernant ce concept. Le premier cadre théorique est celui de Homan (1958) basé sur sa théorie de l'échange. Selon cette théorie, l'engagement organisationnel est le résultat de la relation d'échange entre l'individu et l'organisation. La deuxième théorie a été développée par Becker (1960), elle révèle que plus les individus investissent du temps, des efforts, de l'expertise et d'autres actifs personnels dans l'organisation, plus ils auront de la difficulté à chercher un emploi ailleurs.

En se basant sur la théorie de l'échange, Etzioni (1961), développe un modèle qui comprend trois perspectives : l'engagement moral, l'engagement calculé et l'engagement aliénatif. L'engagement moral est une orientation positive et de haute intensité, qui s'appuie sur l'intériorisation des objectifs et des valeurs de l'organisation par l'individu, et sur l'identification de ce dernier à l'autorité de son employeur. L'engagement calculé, quant à lui, décrit une relation entre l'individu et l'organisation qui est moins intense que l'engagement moral. Cette relation est basée sur un échange rationnel de bénéfices et de récompenses. Enfin, l'engagement aliénatif se caractérise par la volonté de maintenir l'adhésion organisationnelle tout en ayant de faibles intentions à répondre aux demandes et exigences de l'organisation. Etzioni (1975), a conclu son travail sur l'engagement en définissant ce concept comme un attachement psychologique et social de haut niveau qui implique l'utilisation des avantages personnels, des fondements de caractère moral et des investissements de dévouement. Dans le même sens, Grusky (1966), définit l'engagement organisationnel comme la force de l'attachement d'une personne à une organisation, il suggère l'existence de deux facteurs majeurs qui influencent la nature de la relation d'un individu à son organisation, notamment : les récompenses reçues par l'employé de son organisation et l'expérience à travers laquelle l'individu passe afin de recevoir la récompense. Kiesler et Sakumura (1966), proposent la première définition qui fut retenue et reprise par les psychologues sociaux. Pour ces auteurs l'engagement est une variable continue dont l'intensité peut changer selon différents facteurs. En se basant sur la définition donnée par Kiesler et Sakumara (1966), Kanter (1968) fait un pas

de plus vers la compréhension de la loyauté humaine et de l'implication dans les groupements sociaux. Elle explique pourquoi certains membres d'un groupe sont plus engagés dans l'organisation que d'autres. Elle lie ce phénomène à la structure des groupes et à l'impact complexe de leurs arrangements organisationnels.

1.1.1 Les différentes approches du concept de l'engagement organisationnel

Depuis les années 1970, on remarque que la littérature du concept de l'engagement organisationnel se distingue par l'existence de deux approches différentes : l'approche comportementale et l'approche attitudinale. La première approche conçoit l'engagement organisationnel en tant que comportement, tandis que la deuxième approche le considère comme étant une attitude adoptée envers l'organisation.

L'approche comportementale s'intéresse de façon générale soit au rôle joué par l'individu lui-même dans sa présentation de l'environnement et dans son habileté à maîtriser cet environnement, soit au rôle joué par l'environnement afin de forcer l'individu à acquiescer et à adopter un certain comportement (Dubé, 1994). Certains auteurs de l'approche comportementale tiennent une position principalement psychologique, alors que d'autres tiennent une position sociologique. Le point commun de tous ces auteurs consiste à accorder une place importante aux comportements et actes qui influent sur les conduites ultérieures d'un individu.

L'approche attitudinale de son côté, fait référence au processus par lequel les gens perçoivent leur relation avec l'organisation. Certains chercheurs ont qualifié l'engagement d'état psychologique (Allen et Meyer, 1991), d'autres ont simplement fait référence à un lien entre l'individu et l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990); une force relative de l'identification d'un individu, caractérisée par trois facteurs : (1) une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, (2) une volonté d'exercer des efforts considérables au nom de l'organisation, et (3) un fort désir de maintenir l'adhésion à l'organisation (Mowday et al., 1982); une orientation (Sheldon, 1971); une volonté d'agir (Leik, Owens et Tallman, 1999). Toutes ces descriptions de l'engagement présentent une similitude structurelle avec ce qui est communément considéré comme une attitude : l'état interne d'une personne précédant et guidant l'action, comprenant des sentiments, des croyances et des inclinations comportementales (Ajzen et Fishbein, 1977). Le tableau 1 présente les définitions les plus importantes de l'engagement organisationnel.

Tableau N°1 : les principales définitions de l'engagement organisationnel

Les auteurs	Les définitions par ordre chronologique
Kanter (1968, p. 499)	« ...la volonté des acteurs sociaux de donner leur énergie et leur loyauté aux systèmes sociaux, l'attachement des systèmes de personnalité à des relations sociales considérées comme auto-expressives ».
Porter, Steers, Mowday, et Boulian, (1974, p. 604)	« ...l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation se caractérisant par (a) une forte croyance dans les valeurs et les buts de l'entreprise, (b) la volonté d'accomplir des efforts en faveur de celle-ci, et (c) le souhait d'en rester membre ».
O'Reilly et Chatman (1986, p. 493)	« ... l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation ; il reflétera la mesure dans laquelle la personne intériorise ou adopte les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation ».
Blau et Boal (1987, p. 290)	« ...état dans lequel un employé s'identifie à une organisation particulière et à ses objectifs, et il souhaite maintenir son adhésion à l'organisation afin de faciliter ses objectifs ».
Meyer et Allen, (1991, p. 67)	« ...état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation ».
Solinger, Van Olfeen et Roe (2008, p. 80)	« L'engagement organisationnel est une attitude d'un employé vis-à-vis de l'organisation, qui se traduit par une combinaison d'affect (attachement émotionnel, identification), de cognition (identification et intériorisation de ses objectifs, normes et valeurs) et de préparation à l'action (un engagement comportemental généralisé à servir et à améliorer les intérêts de l'organisation) ».

Source: auteurs (traduction libre).

Depuis le début des années 90, on remarque l'émergence progressive d'une nouvelle reconceptualisation de l'engagement organisationnel. D'une part, on constate que plusieurs chercheurs ont démontré que l'engagement organisationnel implique plusieurs formes d'attachement. Les travaux les plus connus à cet égard sont ceux de Meyer et Allen (1991,1997). Nous y reviendrons plus en détails dans la section suivante. Par ailleurs, on remarque que plusieurs chercheurs se sont intéressés à la cible d'attachement. Notamment, le groupe de travail (Vandenbergh, 2015), le supérieur hiérarchique (Becker 1992), le syndicat (Kelloway et al., 1992), ainsi qu'à d'autres cibles d'attachement tels que les emplois, les objectifs et les programmes organisationnels ou les initiatives de changement (Klein et al., 2001; Herscovitch et Meyer, 2002). Ces travaux ont permis de mieux prédire les attitudes ainsi que les comportements des employés à l'égard de leur organisation. En somme, Les nouvelles

conceptualisations de l'engagement organisationnel ont permis de conclure que ce concept est de nature multidimensionnel et qu'il peut se développer par rapport à plusieurs cibles.

1.1.2 Le modèle prédominant de Meyer et Allen (1991)

Rappelons que Meyer et Allen (1991, 1997) définissent l'engagement organisationnel comme un « état psychologique » qui détermine la relation d'un employé avec son organisation ce qui par conséquence, influence les comportements en milieu de travail. Ils retiennent trois composantes principales : affective, normative et de continuité. Selon la conceptualisation de Allen et Meyer (1991), l'engagement affectif, reflète le désir de maintenir l'appartenance à l'organisation qui se développe en grande partie grâce à une expérience de travail qui crée des sentiments de confort et de compétence personnelle. L'engagement normatif, reflète une obligation de rester qui découle de l'internalisation d'une norme de loyauté et/ou de la réception de faveurs qui nécessitent un remboursement. Enfin, l'engagement de continuité fait référence à la nécessité de rester, et résulte de la reconnaissance des coûts associés à un éventuel départ de l'organisation. Néanmoins, il faut noter que Meyer et Allen (1997), considèrent que les trois composantes de l'engagement organisationnel mentionnées précédemment, coexistent à des degrés différents chez l'individu. Par conséquent, il serait judicieux de parler d'un véritable état psychologique quand on s'apprête à étudier le concept de l'engagement organisationnel.

Sur le plan empirique il faut noter que le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) a été amplement validé. Les trois composantes semblent distinctes, bien que corrélées (Meyer et al., 2002). Néanmoins, il faut prendre en compte l'évolution importante qu'ont connue les travaux sur l'engagement organisationnel. Les recherches ont établi l'existence d'une distinction entre l'engagement de continuité basé sur les coûts ou les sacrifices occasionnés quand l'individu quitte l'organisation et l'engagement de continuité qui résulte suite à un manque perçu d'options d'emploi (Vandenbergh, 2015). Cette différenciation entre sacrifices perçus et manque d'alternatives a été sujette de plusieurs validations empiriques (Taing et al., 2011; Vandenbergh et Panaccio, 2012). Aujourd'hui, on peut concevoir le concept de l'engagement organisationnel comme étant un modèle à quatre dimensions regroupant deux sous-dimensions au sein de la composante de continuité. Ces quatre dimensions agissent comme des variables prédictives indépendantes de plusieurs comportements au travail (Vandenbergh, 2015).

Dans le cadre de notre recherche nous retiendrons la définition de Meyer et Allen (1991). Notre choix repose sur plusieurs éléments. Premièrement, il s'agit de la conceptualisation la plus prédominante dans la littérature de l'engagement organisationnel. Deuxièmement, cette

conceptualisation englobe la majorité des définitions données à ce concept. Enfin, notre choix est soutenu par la multitude des études qui ont démontré la validité de ce modèle sur le plan empirique.

1.2 Le concept du travail émotionnel

Hochschild (1983) fut la première à introduire le concept du travail émotionnel. Elle a défini le travail émotionnel comme « la gestion du ressenti pour créer une manifestation faciale et corporelle publiquement observable dans le cadre d'une interaction directe (face-à-face) ou lors d'un échange verbal avec le client » (p.7). Selon elle, ce travail émotionnel est vendu pour une rémunération et représente donc une valeur d'échange. Elle a introduit le concept de « règles des sentiments », qui correspondent aux normes émotionnelles à travers lesquelles l'individu doit interagir avec son entourage professionnel (Hochschild, 1983). Au sens dramaturgique, les individus se conforment à ces règles en mettant en scène un jeu émotionnel. Hochschild (1983) propose deux formes de travail émotionnel, à savoir : le jeu en surface et le jeu en profondeur. Le jeu en surface consiste à contrôler l'expression de ses émotions de façon superficielle. Le jeu en profondeur est un processus par lequel les employés modifient leurs sentiments internes. Pour répondre à la demande des règles d'affichage de l'organisation, les employés peuvent être amenés à afficher leurs émotions en utilisant l'une de ces deux méthodes, toutes deux considérées comme étant émotionnellement laborieuses et difficiles. Par conséquent, le travail émotionnel peut entraîner des résultats négatifs tels que le stress au travail ou l'épuisement professionnel (Hochschild, 1983; Lee et Chung, 2008).

1.2.1 Les définitions du travail émotionnel

Suite au travail séminal de Hochschild (1983), les travaux sur le concept du travail émotionnel se sont développés suivant trois approches principales. Les chercheurs qui ont suivi la première approche, incluant Hochschild (1983), se sont principalement intéressés au travail émotionnel en tant qu'efforts fournis par l'individu lors d'une interaction avec le client ou le patient. Les chercheurs qui ont adopté la deuxième approche se sont penchés sur l'effet du travail émotionnel sur autrui. Pour ces chercheurs, le travail émotionnel implique les efforts fournis par les individus afin de mieux comprendre les autres, avoir de l'empathie à l'égard de la situation où les clients se retrouvent et enfin ressentir les sentiments des autres comme partie intégrante de soi (England et Farkas, 1986). La troisième catégorie des chercheurs s'est intéressée au travail émotionnel lorsqu'il est effectué à l'interne de l'organisation afin de régulariser les relations entre les différents niveaux hiérarchiques de cette dernière (Kunda, 1992 ; Pierce, 1995).

Une revue de littérature approfondie, nous a permis de constater que la première approche reste la plus importante dans ce domaine. En effet, nombreux sont les chercheurs qui ont considéré le travail émotionnel comme étant un effort fourni par l'individu dont l'objectif est de répondre à certaines exigences organisationnelles. Dans les sections suivantes on retrouve une synthèse de l'évolution de la conceptualisation du travail émotionnel depuis l'apparition du livre de Hochschild en 1983 jusqu'à nos jours.

Suite aux travaux de Hochschild (1983), plusieurs définitions se sont suivies toutes ayant pour point commun la considération du travail émotionnel comme étant les efforts, internes ou externes, fournis par l'individu lors d'une transaction de service. En l'occurrence, Wharton et Erickson (1993), Jones et Best (1995) définissent le travail émotionnel comme étant les efforts exprimés à travers le comportement. De leur côté, Ashforth et Humphrey (1993) définissent le travail émotionnel comme l'action d'exprimer des émotions qui sont socialement prescrites durant les transactions de service. Cependant, en comparant la conceptualisation de Hochschild (1983), avec celle de Ashforth et Humphrey (1993), on constate qu'ils ont analysé le travail émotionnel en tant que comportement observable plus qu'un processus de gestion des sentiments. Suivant une approche interactionniste, selon laquelle les émotions sont exprimées et partiellement déterminées par l'environnement social, Morris et Feldman (1996) définissent le travail émotionnel comme « L'effort, la planification et le contrôle nécessaires pour exprimer l'émotion souhaitée par l'organisation lors de transactions interpersonnelles » (p. 987). La définition de Morris et Feldman (1996), est similaire à celle de Hochschild (1983) et Ashforth et Humphrey (1993) dans le sens où elle reconnaît que l'individu peut avoir un contrôle et une certaine surveillance sur ses propres émotions, et que le contexte social plus large détermine quand et comment ce contrôle se produit.

Il existe également des définitions plus récentes qui s'inscrivent dans la première approche d'appréhender le concept du travail émotionnel. Selon ces chercheurs le travail émotionnel est conceptualisé comme un processus de gestion de réponses émotionnelles (régulation des émotions) à travers lequel, les affichages émotionnels visibles (performance émotionnelle) doivent être conformes aux règles d'affichage émotionnel considérées acceptables ou inacceptables (Règles d'affichage : Grandey, 2000; 20 ; Grandey et Gabriel, 2015; Grandey et Melloy, 2017). Ses conceptualisations ont fait en sorte d'intégrer la théorie de la régulation émotionnelle proposée initialement par Gross (1998) à la conceptualisation du travail émotionnel de Hochschild (1983). Le tableau 2 présente les définitions les plus importantes du travail émotionnel suivant un ordre chronologique.

Tableau N°2 : les principales définitions du travail émotionnel

Les auteurs	Les définitions par ordre chronologique
Hochschild (1983, p.7)	« ...la gestion du ressenti pour créer une manifestation faciale et corporelle publiquement observable dans le cadre d'une interaction directe (face-à-face) ou lors d'un échange verbal avec le client ».
Ashforth and Humphrey (1993, p. 90)	« ...l'action d'afficher l'émotion appropriée (c'est-à-dire une émotion qui se conformer aux règles d'affichage émotionnel...indépendamment du fait que l'émotion soit en contradiction avec les sentiments internes ».
Brotheridge and Lee (2003, p. 365)	« ...la gestion des émotions en . . . interactions avec les autres ».
Grandey and Gabriel (2015, p. 324)	« ...une catégorie professionnelle, l'effort émotionnel ou le travail pour effectuer ce travail et les expressions interpersonnelles comme les fruits du travail ».
Grandey and Sayre (2019, p. 131)	« ...le travail émotionnel englobe un processus qui comprend des exigences émotionnelles explicites (c'est-à-dire des règles d'affichage) et les stratégies d'effort nécessaires pour répondre à ces exigences (c'est-à-dire la régulation des émotions) ».
Klein (2021, p.668)	« Dans le contexte d'une interaction en face à face ou verbale entre un employé et un client, le travail émotionnel est la gestion des émotions ressenties et de l'affichage émotionnel conforme aux normes sociales et aux règles organisationnelles. ».

Source: auteurs (traduction libre)

Les définitions du travail émotionnel mentionnées précédemment ont toutes pour point commun la considération du travail émotionnel comme un processus de régulation d'émotions et d'expressions qui convoite la réalisation des objectifs de l'organisation (Grandey, 2000). Dans leurs travaux, les auteurs précédents ont repris les formes du travail émotionnel suggérées initialement par Hochschild (1983), le jeu en profondeur et le jeu en surface. Chacune de leurs perspectives considère ces deux formes de travail émotionnel comme un processus de gestion d'émotions. Le jeu en surface (la modification des expressions observables) et le jeu en profondeur (la modification des émotions) en tant que processus de gestion d'émotions, sont conformes avec le fait de définir le travail émotionnel comme étant un processus de régulation émotionnelle (Grandey, 2000).

1.2.2. Le travail émotionnel un processus de régulation émotionnel

Gross (1998), propose qu'une fois l'individu exposé à un stimulus, deux types de régulation émotionnelle se produisent à différents moments du processus de la régulation émotionnelle, notamment la régulation émotionnelle axée sur les antécédents et la régulation émotionnelle axée sur la réponse. La régulation émotionnelle axée sur les antécédents, fait

référence aux tentatives de modifier la situation ou la perception de la situation de façon à ajuster les émotions ressenties, ou de modifier ou de supprimer des expressions (Gross, 1998). La régulation émotionnelle axée sur la réponse a pour objectif de prendre en charge les dimensions de la réponse émotionnelle. L'individu manipule la façon avec laquelle il montre sa réponse émotionnelle en influençant directement ses réponses physiologiques, comportementales et expérientielles (Gross 1998).

Grandey (2000) a été la première à faire le lien entre les deux stratégies de régulation émotionnelle de Gross (1998) et les deux formes de travail émotionnel de Hochschild (1983). Le jeu en profondeur, étant un bon moyen de changer son humeur et ses expressions afin d'apparaître positivement auprès des clients, a été comparé à la régulation émotionnelle axée sur les antécédents. En outre, le jeu en surface a été comparé à la régulation émotionnelle axée sur la réponse, puisqu'il s'agit d'un moyen de supprimer ses émotions. A la différence du modèle de Gross (1998), Grandey (2000) met les deux stratégies de régulation au centre de son modèle et y incorpore des facteurs individuels ainsi que des facteurs organisationnels.

1.2.3. Les stratégies de régulation émotionnelle

Dans la littérature, on constate l'existence de trois formes distinctes de travail émotionnel considérées comme des stratégies de régulation émotionnel notamment : 1) la régulation de profondeur, 2) la régulation de surface et 3) l'expression naturelle des émotions. Ces stratégies permettent à la fois, à l'individu de se plier aux règles d'affichage émotionnelle établies par l'employeur et de gérer en même temps ses propres émotions. Il est possible que les employés utilisent une, deux ou même les trois stratégies selon la situation (Sutton, 2004).

Selon Grandey et Sayre (2019), la régulation de profondeur consiste à modifier les sentiments, ce qui peut être fait à l'aide de stratégies cognitives qui permettent de recentrer l'attention pour modifier les émotions (par exemple, prendre en compte le point de vue d'un client difficile pour se montrer plus compréhensif et plus à l'écoute. Cette stratégie implique une tentative de mise en scène afin d'afficher réellement l'émotion souhaitée (Burch et al., 2013). La régulation de surface quant à elle, consiste à simuler des émotions positives et parfois à supprimer les émotions négatives ressenties (Diefendorff et al., 2005). Pour Grandey et Sayre (2019), la régulation de surface correspond à un type de modulation comportementale. Seuls l'expression des émotions et les signes observables sont modifiés tels que la posture, l'intonation de la voix et le contact visuel (Grandey, 2000). L'individu fait appel à une grande maîtrise de soi, en l'occurrence faire semblant d'être aimable et agréable envers un client malgré le fait de ressentir de mauvais sentiments tels que le dégoût ou l'envie.

Plus récemment, une troisième forme de travail émotionnel a fait son apparition dans la littérature (Diefendorff et al., 2005 ; Walsh, 2019 ; Klein 2021). Il s'agit de l'expression naturelle des émotions. Diefendorff et al. (2005) démontrent conceptuellement et empiriquement l'existence de cette troisième stratégie de travail émotionnel, basée sur la régulation automatique des émotions. Cette expression d'émotions naturellement ressenties est différente de la régulation de profondeur et de la régulation de surface, car elle implique l'expression authentique des émotions sans aucune modification réglementaire (Walsh, 2019). De nos jours, on peut concevoir le concept du travail émotionnel comme étant un modèle qui englobe trois formes de stratégies de régulation émotionnelle. La conceptualisation du travail émotionnel sous trois formes distinctes est très utile puisque chacune de ces stratégies peut avoir des implications différentes qui nous permettraient de mieux comprendre certains comportements organisationnels tels que la performance au travail, ou certaines conséquences telles que l'épuisement émotionnel. Dans le cadre de notre recherche nous proposons une définition cohérente aux différentes définitions mentionnées précédemment. A notre sens, dans le cadre d'une interaction sociale directe ou indirecte entre un agent /employé et un client, le travail émotionnel est la gestion des émotions de soi et d'autrui dans la perspective de respecter les règles organisationnelles et les normes sociales. Cette gestion des émotions se manifeste à travers l'usage de trois stratégies : 1) Le contrôle superficiel des émotions (La régulation de surface) ; 2) Le contrôle profond des émotions (La régulation de profondeur) ; 3) l'expression spontanée et naturelle des émotions.

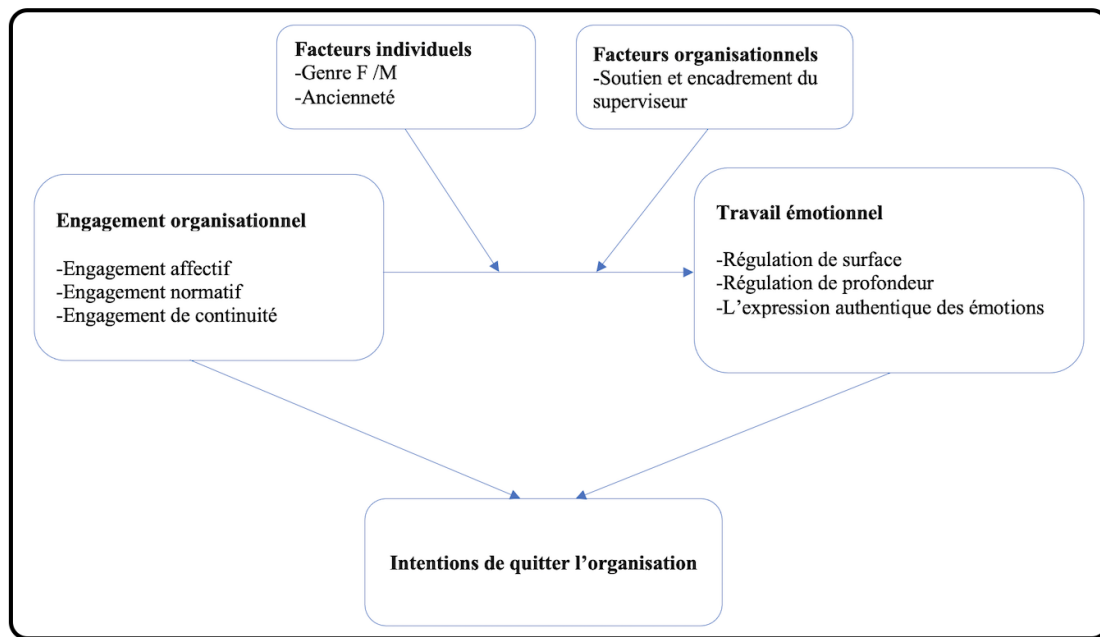
2. Proposition d'un modèle de recherche

Rappelons que l'objectif principal de ce projet de recherche est de mettre en lumière le lien entre le concept multidimensionnel de l'engagement organisationnel, le travail émotionnel et les intentions de quitter l'organisation. Nos questions de recherche sont les suivantes :

- Quelle dimension de l'engagement organisationnel (affectif, normatif ou continu) peut prédire l'utilisation de quelle stratégie de régulation émotionnelle chez les agents de service (1-la régulation de surface, 2-la régulation de profondeur et 3-l'expression naturelle des émotions) ?
- Quel est le lien qui existe entre les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et les intentions de quitter ?
- Quel est le lien entre les différentes stratégies de régulation émotionnelle et les intentions de quitter ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons développé un modèle de recherche basé sur le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) et sur le concept du travail émotionnel initialement introduit par Hochschild (1983) et revu par Grandey (2000) et Walsh (2019). La figure 1 représente le modèle de recherche dans sa globalité. Les sections suivantes ont pour objectif d'expliquer les liens présumés entre les différentes variables ainsi que l'énumération de nos différentes hypothèses de recherche.

Figure N°1: Modèle de recherche proposé par les auteurs



2.1. Engagement organisationnel et travail émotionnel

La revue de littérature en lien avec le concept de l'engagement organisationnel et le travail émotionnel nous a permis de conclure que jusqu'à date aucune étude à notre connaissance n'a établi un lien direct entre l'engagement organisationnel et le travail émotionnel tout en considérant l'engagement organisationnel comme variable antécédente du travail émotionnel. D'autant plus, la revue de littérature nous a révélé que ces deux concepts étaient le résultat de variables antécédentes similaires et qu'ils semblent avoir les mêmes variables conséquentes telles que le bien-être au travail, la performance et la citoyenneté organisationnelle. Ceci nous pousse à croire qu'il existe forcément une relation entre ces deux concepts.

L'engagement organisationnel de par sa définition serait une force stabilisatrice permettant d'expliquer qu'une personne reste attachée à son organisation tout en orientant son comportement ou alors en la contraignant à agir d'une certaine façon. Il s'agit d'un état d'esprit, une prédisposition mentale ou état psychologique qui pousse à l'action (Meyer et Herscovitch, 2001). Cette définition laisse supposer que l'action dont il est question, englobe le travail

émotionnel, défini comme un processus de régulation d'émotions et d'expressions qui convoite la réalisation des objectifs de l'organisation (Grandey, 2000).

D'un autre côté, le lien entre les deux concepts majeurs de notre modèle de recherche, engagement organisationnel et travail émotionnel, repose sur la théorie du contrat psychologique développée par Rousseau (1989). Cette théorie nous a permis de mieux saisir le concept de l'engagement organisationnel en tant que relation d'échange entre l'employé et son organisation. Il s'agit d'un contrat volontaire qui suggère une liberté d'engagement de la part de l'employé. Ce contrat inclut les croyances d'un individu par rapport aux termes et conditions d'une relation d'échange réciproque avec son employeur. Selon Rousseau (1989), les questions clés portent sur la croyance qu'une promesse a été faite et qu'une compensation a été proposée en échange, liant ainsi les parties à un ensemble d'obligations réciproques. Dans notre cas, les termes du contrat font références à l'effort émotionnel fourni par l'individu lors d'une interaction sociale avec un client dans le but de se conformer aux règles d'affichage émotionnel définies par l'organisation. L'engagement de l'individu l'incite ainsi à fournir des efforts émotionnels en échange d'un salaire. En se basant sur les éléments précédents et compte tenu de la nature exploratrice de notre recherche nous émettons l'hypothèse générale suivante :

Ha : L'engagement organisationnel peut prédire le travail émotionnel.

Toutefois, même si les trois formes d'engagement proposées par Meyer et Allen (1991), semblent pousser l'individu à être lié à son organisation et fournir plus d'efforts, ils ne semblent pas avoir les mêmes variables antécédentes ni les mêmes conséquences en milieu de travail. Dans leurs propres mots Meyer et Allen (1991) expliquent que : « ...compte tenu de leurs différences conceptuelles, il semble probable que les états psychologiques reflétant les trois composantes de l'engagement se développeront en fonction d'antécédents très différents et auront des implications différentes pour le comportement pertinent au travail autres que le roulement du personnel » (p .147). Par conséquent, nous pensons que les différentes formes de l'engagement organisationnel auront des relations opposées avec les différentes stratégies de régulation émotionnelle. Dans les sections suivantes, nous présenterons les différentes hypothèses liant les quatre dimensions de l'engagement organisationnel aux trois stratégies de régulation émotionnelle.

L'engagement affectif est basé sur une identification aux valeurs et objectifs de l'organisation, ainsi qu'un attachement émotionnel à l'égard de cette dernière. Cette dimension de l'engagement annonce les liens les plus forts avec la performance (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). Nous supposons que, lors d'une interaction avec le client, un tel

engagement positif favoriserait l'usage d'une des deux stratégies de régulation émotionnelle positives suivantes : la régulation de profondeur ou l'expression naturelle des émotions. Notre proposition est corroborée par Grandey et al. (2013), ces auteurs considèrent que la stratégie de régulation de profondeur aide à créer des interactions sociales enrichissantes avec les clients grâce à un processus qui permet aux employés de changer leurs sentiments internes pour répondre aux attentes de l'organisation. De plus, Grandey et Gabriel (2015) a souligné que les employés qui font usage de la régulation de profondeur développent des intentions positives à l'égard de l'organisation ceci concorde parfaitement avec les résultats positifs de l'engagement affectif. En ce qui concerne la régulation de surface, la littérature indique que de façon générale cette stratégie de régulation émotionnelle est négativement corrélée avec différentes variables de performance. Elle s'avère aussi néfaste pour la santé psychologique des employés (Hülshager et Schewe, 2011). En d'autres termes, cette stratégie de régulation peut entraîner une baisse de la qualité du service et une altération de l'image de l'entreprise, non seulement au niveau individuel mais également au niveau organisationnel. Les caractéristiques de cette stratégie de régulation émotionnelle sont à l'opposé des résultats de l'engagement affectif. En se basant sur ces explications nous émettons les hypothèses suivantes :

Ha1 : L'engagement affectif est associé positivement à la régulation de profondeur et à l'expression naturelle des émotions.

Ha2 : L'engagement affectif est associé négativement à la régulation de surface.

L'engagement normatif, quant à lui, reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité que l'employé développe à l'égard de son organisation. Il s'agit d'un sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi (Meyer et Allen ; 1991). En se basant sur la théorie du contrat psychologique de Rousseau (1989), on peut déduire l'existence d'une entente tacite entre l'individu et l'organisation. Cette entente pousse l'individu ayant une obligation morale à l'égard de son employeur à fournir des efforts positifs en termes de régulation émotionnelle dans le but de respecter les règles d'affichage émotionnel prescrites par l'organisation. Ceci est corroboré par les recherches de Ashforth et Saks (1996). Ces auteurs ont montré que les mesures de performance liée au rôle corrélaient positivement avec la composante normative de l'engagement.

En prenant en compte la nature positive de la régulation de profondeur et de l'expression naturelle des émotions ainsi que la nature négative de la régulation de surface, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes concernant le lien entre l'engagement normatif et les différentes stratégies de régulation émotionnelle :

Ha3 : L'engagement normatif est associé positivement à la régulation de profondeur et à l'expression naturelle des émotions.

Ha4 : L'engagement normatif est associé négativement à la régulation de surface.

En ce qui concerne l'engagement de continuité, il renvoie à l'évaluation des coûts occasionnés suite à un éventuel départ de l'organisation. Cette dimension d'engagement est déterminée par deux attitudes, à savoir : le manque d'alternatives d'emploi et les sacrifices perçus (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004). La dimension manque d'alternatives d'emploi est basée sur la perception qu'il n'existe pas ou peu d'alternatives d'emploi en dehors de l'organisation actuelle. L'employé se sent pris au piège et se sent obligé de maintenir sa relation avec l'organisation. Tandis que la dimension des sacrifices perçus renvoie aux investissements personnels que l'employé risque de perdre advenant un départ de l'organisation. Les résultats de plusieurs études montrent qu'il existe une relation négative entre l'engagement de continuité et la performance globale (Meyer et al., 1989). Ceci nous mène à penser qu'un tel engagement ne favoriserait pas l'usage des stratégies de régulation émotionnel positives tandis qu'il pourrait prédire l'usage de la régulation émotionnelle négative en l'occurrence la régulation de surface. De ce fait, nous formulons les hypothèses suivantes :

Ha5 : Les deux composantes de l'engagement de continuité sont associées positivement à la régulation de surface.

Ha6 : Les deux composantes de l'engagement de continuité sont associées négativement à la régulation de profondeur et à l'expression naturelle des émotions.

2.2. Engagement organisationnel et intentions de quitter

La rétention est la variable la plus prédite par l'engagement organisationnel. Plusieurs études établissent que les différentes formes de l'engagement (affectif, normatif, et de continuité) sont négativement liées au risque de démission (Meyer et al., 2002). Meyer et Herscovitch (2001), expliquent ceci par le fait que l'appartenance à l'organisation est consigné dans les termes mêmes de l'engagement et ses différentes composantes. L'engagement affectif, plus particulièrement, est un facteur qui favorise une présence assidue au travail (Mathieu et Zajac, 1990 ; Somers, 1995). A la lumière de ces constats nous formulons l'hypothèse suivante :

Hb : Les quatre composantes de l'engagement organisationnel sont négativement associées aux intentions de quitter .

2.3. Travail émotionnel et intentions de quitter

En se basant sur la théorie de la régulation émotionnel de Gross (1998) et sur le modèle de Grandey (2000), on peut conclure que la régulation de surface est une stratégie de régulation émotionnelle négative qui a pour résultat de réduire les comportements productifs au travail, tandis que la régulation de profondeur est une stratégie positive qui favorise le développement de bons comportements et attitudes au travail. En l'occurrence, la littérature indique l'existence d'une relation directe entre ces stratégies et les intentions de quitter. Zerbe (2000) a démontré que le travail émotionnel provoque un niveau plus élevé de roulement et de conflit de rôle. La régulation de surface a un impact négatif sur la satisfaction au travail, ce qui est un facteur important dans la rétention des employés (Mikeska et al., 2015). Dans le même sens, Cho et al. (2017) soulignent une relation positive entre la régulation de surface et l'intention de quitter ainsi qu'une relation négative entre la régulation de profondeur et l'intention de quitter l'organisation.

En ce qui concerne la troisième stratégie de régulation, l'expression naturelle des émotions, peu d'études ont été menées pour comprendre les conséquences de cette dernière, à ce stade la relation entre cette stratégie et l'intention de quitter demeure entièrement exploratoire, nous supposons, tout de même, qu'il s'agit d'une stratégie positive qui favorise le développement de comportements positifs au travail. En conséquence, les hypothèses suivantes sont émises :

Hc1 : La régulation de profondeur et l'expression naturelle des émotions sont négativement associées aux intentions de quitter l'organisation.

Hc2 : La régulation de surface est positivement associée aux intentions de quitter l'organisation.

2.4. Les variables modératrices de la recherche

L'objectif principal de notre modèle de recherche est d'établir les principales relations entre l'engagement organisationnel, le travail émotionnel et les intentions de quitter l'organisation. Toutefois, étant donné que ces relations principales peuvent être influencées par des variables modératrices, celles-ci doivent également être prises en compte. Mowday et al. (1982), Grandey (2000), Diefendorff et al. (2005), confirment que les facteurs individuels et organisationnels sont des caractéristiques qui influencent les formes du travail émotionnel et les différentes formes de l'engagement organisationnel. En l'occurrence, plusieurs chercheurs (Cho et al., 2017 ; Klein, 2021) recommandent de tester l'influence des données démographiques, telles

que le genre et l'ancienneté, sur les stratégies de travail émotionnel et leurs relations avec d'autres variables.

La littérature indique l'existence de plusieurs facteurs individuels et organisationnels qui influenceraient l'engagement organisationnel et le travail émotionnel. Dans notre modèle nous nous sommes intéressés aux caractéristiques communes de nos deux variables principales. Ainsi, dans un premier lieu, nous avons choisi les relations perçues de soutien entre un supérieur et son subordonné en tant que variable organisationnelle modératrice. Dans un second lieu, nous avons choisi l'ancienneté et le genre en tant que variables individuelles modératrices agissant sur la relation entre l'engagement organisationnel et le travail émotionnel. Le choix de ces variables est basé sur le modèle de Grandey (2000, 2019) et tentera de confirmer quelques-unes de ces variables tout en prenant en compte les nouvelles évolutions qu'ont connues le concept de l'engagement organisationnel et le travail émotionnel. De ce fait, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hd1 : Le soutien et l'encadrement perçus du superviseur est une variable modératrice de la relation entre les différentes formes de l'engagement et les différentes stratégies de régulation émotionnelle.

Hd2 : L'ancienneté est une variable modératrice de la relation entre les différentes formes de l'engagement et les différentes stratégies de régulation émotionnelle.

Hd3 : Le genre est une variable modératrice de la relation entre les différentes formes de l'engagement et les différentes stratégies de régulation émotionnelle.

3. Implications managériales

Dans une optique managériale, notre modèle de recherche propose une meilleure compréhension de l'engagement organisationnel et ses implications sur les comportements des employés en termes de gestion des émotions et intentions de quitter l'organisation. En effet, comme le soulignent plusieurs études antérieures il est dans l'intérêt des organisations de comprendre comment réduire le taux de roulement du personnel et l'absentéisme, améliorer la gestion des performances, la formation et le recrutement (Chuo, 2003). De plus, la compréhension des antécédents du travail émotionnel comme proposé dans notre modèle, permettrait aux organisations de comprendre et mettre en place les bonnes pratiques pour favoriser une meilleure santé psychologique au travail.

Conclusion

Dans cet article nous avons fait un état des lieux des différents écrits concernant l'engagement organisationnel et le travail émotionnel. Dans un premier temps, la revue de littérature nous a

permis de comprendre que l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel composé de quatre dimensions distinctes : engagement affectif, engagement normatif et engagement de continuité qui regroupe deux sous-dimensions : engagement basé sur le manque d'alternatives et engagement basé sur les sacrifices/coûts perçus. Ces quatre dimensions agissent comme des variables prédictives indépendantes de plusieurs résultantes de travail (Vandenbergh, 2015). Chacune des différentes dimensions de l'engagement représente « un état psychologique » qui pourrait être déterminant pour comprendre divers comportements au travail qu'il peut influencer. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les individus qui éprouvent un engagement affectif à l'égard de leur organisation manifestent des attitudes très positives et contribuent au bon fonctionnement de cette dernière. Les employés ayant un engagement normatif développent un sentiment de devoir et de loyauté qui les incitent à agir de façon adéquate au travail. Cependant, ce type d'engagement n'engendre pas forcément la même implication et enthousiasme que l'engagement affectif. A l'opposé des deux dimensions précédentes, les employés ayant un engagement de continuité (engagement basé sur le manque d'alternatives et engagement basé sur les sacrifices/coûts perçus) peuvent ressentir un sentiment de frustration qui peut favoriser le développement de comportements inappropriés au travail (Bentein et al., 2000).

Dans un second lieu, la revue de littérature nous a montré que le travail émotionnel est la gestion simultanée des émotions ressenties et de l'affichage émotionnel conforme aux normes sociales et aux règles organisationnelles. Cette gestion des émotions implique l'usage de trois stratégies de régulation émotionnelle : 1) La régulation de profondeur: soit ressentir réellement les émotions requises ; 2) la régulation de surface: soit contrôler les affichages émotionnels ; ou 3) exprimer des émotions authentiques conformes aux normes et règles mentionnées ci-dessus.

Le modèle de recherche que nous proposons dans cet article établit le lien entre les différentes formes de l'engagement organisationnel et les différentes stratégies de régulation émotionnelle. Ce lien repose sur la théorie du contrat psychologique de Rousseau (1989). Cette théorie nous a permis de mieux saisir le concept de l'engagement organisationnel en tant que relation d'échange entre l'employé et son organisation. Il s'agit d'un contrat volontaire dont les termes font références à l'effort émotionnel fourni par l'individu lors d'une interaction sociale avec un client dans le but de se conformer aux règles d'affichage émotionnel définies par l'organisation. L'engagement de l'individu l'incite ainsi à fournir des efforts émotionnels en échange d'un salaire.

Le modèle proposé dans cet article constitue une voie d'exploration et d'approfondissement utile à la compréhension des concepts de l'engagement organisationnel et du travail émotionnel. Il offre, en effet, plusieurs opportunités de recherche. Dans un premier temps, Il serait pertinent de l'améliorer et l'approfondir par le biais d'une recherche qualitative exploratoire. Ensuite, il serait intéressant de mener une étude quantitative pour confirmer les différentes hypothèses proposées.

RÉFÉRENCES

- Allen, J.A., Diefendorff, J.M. & Ma, Y. (2014). Differences in emotional labor across cultures: a comparison of Chinese and US service workers. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 21-35.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 46-60.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 1, 32-42
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bentein, K., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 133-157.
- Brotheridge, C.M. & Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76 No. 3, 365-379.
- Cho, Y.N., Rutherford, B.N., Friend, S.B., Hamwi, G.A. & Park, J. (2017). The role of emotions on frontline employee turnover intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(1), 57-68.

- Chuo, S. (2003). The relationship between organizational commitment and burnout. (Order No. 3087086). Available from ProQuest Central. (305222376). Retrieved from <https://proxy3.hec.ca:2053/docview/305222376?accountid=38809>
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. & Gosserand, M.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 339-357.
- Eid, M. & Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and international differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 869–885.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Glencoe, New York. Free Press
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Evaluation of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*, (rev. edn) Free Press, New York.
- Gross, J. (1998). Antecedent-focused and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237.
- 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. & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323–349.
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M. & Rupp, D. E. (Eds.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. New York, NY: Routledge. Edited volume presenting a multidisciplinary view of emotional labor.
- 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(1), 38-55.
- Grandey, A. A. & 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>
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503.

- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–87.
- Holman, D. (2003). Phoning in sick? An overview of employee stress in call centers. *Leadership et Organization Development Journal*, 24(3), 123-130.
- Homan, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*. University of CA Press, Oakland, CA.
- Hülshager, U. R. & Schewe, A. F. (2011). Supplemental Material for On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3).
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-509.
- Kelloway, E.K., Catano, V.M. & Southwell, R.R. (1992). The construct validity of union commitment: Development and dimensionality of a shorter scale. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 65, 197-211
- Klein, H., Wesson, M., Hollenbeck, J., Wright, P. & DeShon, R. (2001). The assessment of goal commitment: a measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32–55.
- Klein, M. (2021). Emotional labor in a sales ecosystem: a salesperson-customer interactional framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 666–685.
- Korczynski, Marek. (2003). Communities of Coping: Collective Emotional Labor in Service Work. *Organization*, 10 (1), 55-79.
- Kunda, Gideon. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kiesler, C. A. & Sakumura, J. (1966). A test of a model of commitment». *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 349-353.
- Lee, K.B. & Chung, M.S. (2008). The effects of fashion product salesperson's emotional labor, self-efficacy and burnout on customer-oriented selling behavior. *The Research Journal of the Costume Culture*, 16 (1), 33-47.

- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-194.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29–52.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mikeska, J., Hamwi, G.A., Friend, S.B., Rutherford, B.N. & Park, J. (2015). Artificial emotions among salespeople: understanding the impact of surface acting. *The Marketing Management Journal*, 25(2), 54-70.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 4, pp. 986-1010.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee- organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516
- England, P. & Farkas, G. (1986). *Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View*. New York: Aldine.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139
- Solinger, O. N., Van, O. W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 637–643.
- Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since the managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8–26.
- Taing, Meng U., Granger, Benjamin P., Groff, Kyle W., Jackson, Erin M. & Russell E. Johnson. (2011). The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges versus Lack of Employment Alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269-284.
- Vandenberghe, C. (1998). L'engagement des salariés dans l'entreprise : Les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre. *Interactions*, 2, 35-52.
- Vandenberghe, c., landry, g. & Panaccio, a.J. (2009). L'engagement organisationnel, pp.275-306. in rojot, J., rousset, P., & vandenberghe, c. (eds.), *comportement organisationnel (vol. 3) : Perspectives en théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation*. Bruxelles: de Boeck.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M. & Fils, J-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1177-1187.
- Vandenberghe, C. & Panaccio, A (2012). Perceived Sacrifice and Few Alternatives Commitments: The Motivational Underpinnings of Continuance Commitment's Subdimensions . *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 59-72.

- Vandebverghe, C. (2015). Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission. *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 70(1), 62-85.
- Walsh, G. (2019). Service employees' naturally felt emotions: do they matter?. *European Management Journal*, 37(1), 78-85.
- Wharton, A.S. & Erickson, R.I. (1993). Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.
- Zerbe, W.J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being, in Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J. & Zerbe, W.J. (Eds), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Greenwood Publishing Group, Santa Barbara, CA, 189-214.