

Titulaire d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université du Québec à Montréal, Michel Cossette est maintenant professeur adjoint au service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines. Il est également chercheur au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). Ses recherches touchent à deux axes principaux. Le premier axe vise à comprendre le processus motivationnel sous-jacent au travail émotionnel des employés : impact des facteurs organisationnels (dont les pratiques de GRH) et personnels sur la motivation au travail des employés et sur les stratégies de performance de service; influence sur la santé psychologique et les attitudes au travail. Le deuxième axe de recherche a pour objet l'étude du processus de rétention/roulement (interne et externe) du personnel (attitudes au travail, raisons spécifiques de rester et de quitter son emploi, et comportements de recherche d'emploi).

Dans le cadre du souper-conférence du 27 février 2013, M. Cossette a offert une présentation visant plus particulièrement à éclaircir le lien entre les émotions des travailleurs et les résultats de leur organisation. Voici donc en quoi a consisté sa présentation.

Les émotions au travail et liens avec la performance organisationnelle

En ouverture de sa conférence, M. Cossette a entrepris de convaincre son auditoire de l'importante influence des émotions sur la performance au travail en lui faisant part d'un exemple concret : celui des Canadiens de Montréal. En effet, selon lui, il est possible que les émotions des directeurs généraux de cette organisation aient un impact majeur sur les joueurs de l'équipe. Ainsi, on peut penser que le contraste frappant entre les émotions, plutôt neutres ou du moins discrètes, de l'ancien directeur général, M. Pierre Gauthier, et celles, plus expressives, du directeur général actuel, M. Marc Bergevin, ne sont pas étrangères au fait que l'équipe ait terminée au 15e et dernier rang de l'est la saison dernière, tandis qu'elle se classe parmi les premières cette saison. Selon ses propos, les émotions ne sont pas les seules raisons, mais elles font partie de l'équation de ce succès inattendu de l'équipe.

Ayant réellement capté l'attention des participants, M. Cossette a alors poursuivi son propos en expliquant que ce phénomène était présent également dans d'autres organisations, où les émotions des gestionnaires influencent les attitudes et comportements des employés, par « contagion émotionnelle ». Mentionnons à titre d'exemple, une situation où, lors d'une évaluation de performance, un employé pourrait ressentir des émotions positives face à la rétroaction reçue de son gestionnaire tandis qu'un autre gestionnaire pourrait, dans cette même situation, entrer en conflit avec son employé, et lui transmettre des émotions négatives. Dans les secteurs d'activités tels que le service à la clientèle, l'influence des émotions pourrait aussi se traduire par une contagion envers des clients, qui percevraient avoir reçu un service d'une plus grande qualité lorsque le conseiller présente des émotions positives. À l'inverse, les émotions des employés pourraient aussi être influencées par celles des clients, lorsque l'un d'entre eux formulerait une plainte de façon agressive, par exemple. En somme, il semble que l'attention portée aux émotions en milieu de travail soit justifiée par les multiples situations susceptibles de provoquer des réactions émotionnelles et d'influencer la performance organisationnelle.

Au-delà du processus par lequel les émotions se transmettent d'une personne à l'autre, M. Cossette a ensuite présenté les différentes perspectives pouvant expliquer l'origine des émotions, soit la perspective biologique, individuelle, cognitive et sociale/organisationnelle. Selon la perspective biologique, les causes émotionnelles présentent dans l'environnement provoqueraient des réponses émotionnelles comportementales, expérientielles et physiologiques chez les individus qui y seraient exposés. Selon la perspective individuelle, chacun posséderait une

capacité distincte à afficher ses émotions, notamment, en fonction de la façon dont cette personne aurait été éduquée dès son plus jeune âge. Les réponses émotionnelles de chacun seraient donc très personnelles. La perspective cognitive, qui serait d'ailleurs étroitement liée à la perspective individuelle, voudrait pour sa part que l'attention de chacun soit portée sur certains aspects particuliers d'une situation, lesquels seraient ensuite évalués et entraîneraient une réponse émotionnelle conséquente. Enfin, la perspective sociale/organisationnelle quant à elle soutient qu'il existe plusieurs règles et normes sociales en organisation auxquelles les individus seraient contraints et qui régiraient, d'une certaine façon, leurs réactions émotionnelles. Certaines de ces règles seraient propres à une organisation. Par exemple, une entreprise pourrait demander à ses agents de service à la clientèle de sourire aux clients. D'autres régiraient particulièrement une profession, tels que le fait pour les juges d'afficher leur impartialité (soit une expression neutre de leurs émotions). Enfin, certaines règles seraient étendues, plus largement, au niveau culturel. Quoi qu'il en soit, l'important serait de les considérer dans leur ensemble, étant donné que chacune de ces perspectives n'offrirait qu'un éclairage partiel sur l'origine des émotions.

Comment réguler ses émotions au travail?

Pour se conformer aux diverses règles culturelles, organisationnelles et professionnelles en matière d'expression des émotions, il existerait plusieurs stratégies. Une première stratégie serait centrée sur les antécédents des émotions; elle permettrait de réguler en profondeur les émotions en réévaluant les causes de celles-ci. Une deuxième stratégie serait centrée sur la réponse émotionnelle en tant que telle et correspondrait davantage à une régulation superficielle des émotions. Enfin, une dernière stratégie consisterait simplement à exprimer librement ses émotions. On dirait d'une personne qu'elle utilise une stratégie centrée sur les antécédents pour réguler ses émotions lorsqu'elle sélectionnerait certaines situations auxquelles elle s'exposerait ou tenterait d'en modifier l'essence, par exemple. Plus particulièrement, si cette personne associe le transport en commun à des rencontres désagréables et donc à des émotions négatives, elle pourrait choisir d'utiliser sa voiture pour se rendre au travail. Cela lui permettrait alors d'agir directement sur les causes de ses réactions émotionnelles. De la même façon, le déploiement de son attention correspondrait à une autre stratégie centrée sur les antécédents. En effet, une personne pourrait penser à quelque chose d'agréable, tel que son prochain voyage, pendant qu'elle se fait engueuler au travail, ce qui contribuerait à réguler ses émotions. Elle pourrait aussi tenter de changer ses propres cognitions par rapport à une situation en interprétant ladite situation différemment. Par exemple, un employé pourrait tenter de se mettre à la place d'un client insatisfait et comprendre réellement pourquoi il est fâché, ce qui l'amènerait à plus de congruence entre ses sentiments réels et ceux qu'il affiche vis-à-vis ce client. Par ailleurs, les stratégies de régulation centrées sur la réponse consisteraient simplement à « se mettre un sourire dans la voix », pour que les émotions affichées soient adaptées aux situations, sans égard aux sentiments réellement ressentis.

Néanmoins, puisque les individus choisiraient différentes stratégies pour réguler leurs émotions dépendamment de la situation dans laquelle ils se trouvent, les théoriciens en sont venus à proposer des styles de régulation des émotions, combinant des stratégies spécifiques de régulation. Ainsi, huit styles de régulation des émotions ont pu être identifiés. Le premier style emploierait autant de stratégies de régulation en profondeur que de stratégies de régulation en surface et d'expression naturelle des émotions. Il serait donc à même de répondre émotionnellement de façon adaptée à diverses situations. Pour cette raison, il a été désigné comme le style « flexible ». Le deuxième style, appelé « acteur », utiliserait pour sa part un haut niveau de régulation en profondeur et de régulation en surface tandis qu'il aurait peu tendance à exprimer naturellement ses émotions. Lorsqu'on côtoie une personne qui nous donne l'impression de porter un masque, c'est probablement qu'elle adopte ce style pour réguler ses émotions. Le

troisième style, dit « authentique », utiliserait une régulation en profondeur et exprimerait naturellement ses émotions, alors qu'il aurait peu tendance à employer les stratégies de régulation en surface. Le style « régulateur de réponses » aurait pour sa part tendance à exprimer naturellement ses émotions ou à les réguler en surface, selon les situations. Ainsi ce style se distinguerait par le fait qu'une attention particulière serait portée à la réponse émotionnelle. Les styles « réévaluateur », « supprimeur » et « expression naturelle » seraient quant à eux moins complexes dans leurs combinaisons de stratégies. En effet, le style appelé « réévaluateur » serait centré particulièrement sur les stratégies de régulation en profondeur des émotions. Le style « supprimeur », quant à lui, serait centré sur les stratégies de régulation en surface. Enfin, le style « expression naturelle » serait centré spécifiquement, comme son nom l'indique, sur l'expression des émotions. Finalement, il existerait un dernier style, appelé « non régulateur » qui utiliserait peu l'ensemble des trois types de stratégies de régulation.

Bien que ces huit styles de régulation aient été identifiés d'un point de vue théorique, les études empiriques actuelles auprès d'employés des services à la clientèle auraient uniquement permis de confirmer l'existence de quatre de ces styles, soit les styles authentique, flexible, supprimeur et non régulateur.

Stratégie de régulation émotionnelle et conséquences

Les différentes stratégies employées par les individus pour réguler leurs émotions et les motifs pour lesquels ils choisissent certaines stratégies seraient susceptibles d'entraîner pour eux et leur organisation des conséquences positives ou négatives, selon le cas. Plus particulièrement, la stratégie de régulation dite de suppression des émotions (i.e., une stratégie de régulation de surface), créerait du stress et de l'épuisement chez les individus, car, pour être maintenue, elle exigerait beaucoup de ressources personnelles. Elle aurait aussi tendance à être négativement reliée à la satisfaction des employés, à leur engagement envers l'organisation et serait même reliée positivement à leurs intentions de quitter l'organisation. La stratégie d'expression naturelle des émotions serait, quant à elle, reliée à moins de stress et d'épuisement, étant donné qu'elle permettrait de diminuer l'écart entre les sentiments réels et ceux affichés par les individus. Cette plus grande correspondance permettrait également d'augmenter les attitudes positives des individus au travail, comme la satisfaction et l'engagement à l'endroit de l'organisation. Enfin, la stratégie de réévaluation (i.e. une stratégie de régulation profonde des émotions) n'aurait pas d'impact réel sur le stress vécu au travail, bien qu'elle permette de diminuer le stress et l'épuisement dans la vie en général. Par ailleurs, cette stratégie pourrait amener les individus à adopter des attitudes plus positives vis-à-vis leur travail.

Pourquoi réguler ses émotions au travail?

Selon M. Cossette, dans plusieurs organisations, il existerait deux règles distinctes d'affichage des émotions au travail. D'abord, une organisation pourrait prescrire l'expression d'émotions positives, ou alors, elle pourrait vouloir proscrire l'affichage d'émotions négatives. Selon la théorie de l'autodétermination, les raisons expliquant pourquoi une personne voudrait réguler ses émotions pour respecter l'une ou l'autre de ces règles pourraient être représentées sur un continuum d'autodétermination. À un bout du continuum se trouverait l'amotivation ou l'absence de motivation, suivi des raisons instrumentales, dites « extrinsèques » (p.ex., vouloir sourire aux clients pour avoir un bonus quant à mon service à la clientèle ou encore pour ne pas me sentir coupable de ne pas le faire si mon superviseur me l'a expressément demandé), jusqu'aux raisons de plus en plus internalisées à la personne (p.ex.,

vouloir sourire aux clients, car il est important pour moi qu'ils aient une belle expérience avec notre entreprise). Ainsi, il serait possible de positionner la motivation des travailleurs en fonction du degré d'autodétermination que chacun posséderait envers la régulation de ses émotions.

Les résultats de recherche de M. Cossette auront ainsi permis de démontrer qu'une plus grande autodétermination à supprimer ses émotions négatives est reliée à une plus grande expression naturelle des émotions et à une plus grande utilisation de la stratégie de réévaluation. D'un autre côté, il semble qu'une plus grande autodétermination à exprimer des émotions positives soit reliée à un plus haut degré d'utilisation de la stratégie d'expression naturelle des émotions.

Enfin, un aspect important quant à la motivation des employés à réguler leurs émotions concerne les déterminants organisationnels et individuels de cette motivation. D'un point de vue organisationnel, la justice, tant procédurale (i.e., utiliser des procédures justes pour prendre des décisions), que distributive (i.e., rétribuer de façon juste la contribution de chacun) peuvent être considérés comme des déterminants de la motivation à réguler ses émotions. Par ailleurs, l'autonomie accordée aux employés, un autre déterminant organisationnel, serait pour sa part directement reliée aux stratégies de réévaluation et d'expression naturelle des émotions. D'un point de vue individuel, les traits de personnalité que sont l'amabilité et le névrotisme (i.e. la tendance des individus à ressentir plus d'émotions négatives, tel que du stress) seraient, respectivement, reliés positivement et négativement à la motivation autodéterminée des individus à réguler leurs émotions. Par ailleurs, bien que les résultats de recherches actuels ne permettent pas de tirer de conclusion claire, il semble que le névrotisme et les affects négatifs des individus soient reliés à la stratégie de régulation de suppression des émotions (i.e., une stratégie de régulation de surface), alors que l'extraversion favoriserait une régulation saine des émotions, étant généralement reliée à la stratégie de réévaluation (i.e., une stratégie de régulation en profondeur).

Conclusion

En conclusion, il semble que les employés qui utilisent des stratégies de régulation de leurs émotions leur permettant d'exprimer plus d'émotions positives ont généralement une meilleure performance dans leur travail. Toutefois, les déterminants organisationnels (i.e., justice et autonomie) auraient une plus grande importance que les déterminants individuels (i.e., personnalité) pour expliquer l'adoption de bonnes stratégies visant à réguler ses émotions. C'est donc dire qu'une personne ayant des traits de personnalité ne favorisant pas nécessairement l'adoption de bonnes stratégies de régulation, mais placée dans un contexte organisationnel les favorisant, aurait plus de chance d'en tirer des conséquences positives du point de vue de sa performance qu'une personne possédant des traits de personnalité favorables à ces bonnes stratégies, mais travaillant dans un milieu défavorable à celles-ci. En d'autres termes, les entreprises qui porteront une attention particulière aux conditions gagnantes de régulation des émotions et donc au savoir-être de leurs employés devraient voir un impact positif sur la performance au travail de ceux-ci et, éventuellement, sur leurs résultats organisationnels.

Rédigé par Sarah Girouard

Doctorante en psychologie I/O