

**MAITRISE DES EMOTIONS FACE AUX MAUVAIS TRAITEMENTS INFLIGES PAR LES CLIENTS :  
QUEL IMPACT SUR LA REUSSITE COMMERCIALE ET LA SATISFACTION DES VENDEURS ?**

**Résumé :**

Dans un contexte d'accroissement des incivilités et des phénomènes de déviance des clients, notre recherche mesure si les « mauvais traitements » infligés par les clients (agressivité, colère, condescendance, demandes incongrues, impatience) impactent la maîtrise des émotions des vendeurs. L'objectif est en outre de mesurer si ces comportements relationnels négatifs ont un effet sur la réussite commerciale et sur la satisfaction des vendeurs. Les résultats aboutissent à des recommandations relatives aux interactions vendeur-client, pour améliorer la réussite commerciale face aux comportements relationnels négatifs des clients. De plus, ils permettent d'identifier des implications concernant le management des ressources humaines commerciales.

**Mots clefs :** maîtrise des émotions ; travail émotionnel ; mauvais traitements infligés par les clients ; réussite commerciale ; satisfaction au travail

**EMOTION MANAGEMENT IN FRONT OF CUSTOMERS' MISTREATMENTS:  
ANY IMPACT ON SELLING SUCCESS AND SALESPEOPLE'S SATISFACTION?**

**Abstract:**

In a context of increasing customers' incivility and deviance, the objective of our study is to measure if "customers' mistreatments" (aggressiveness, anger, condescension, incongruous demands, impatience) impact salespeople's emotion management. The aim is also to measure if these negative relational behaviors have an effect on selling success and salespeople's satisfaction. Results lead to recommendations for buyer-seller interactions, in order to increase selling success in front of customers' negative relational behaviors. Moreover, results make it possible to identify implications concerning human resource management of salespeople.

**Keywords:** emotion management; emotional labor; customers' mistreatments; selling success; work satisfaction

**Résumé managérial**

**1. Contexte de la recherche**

Notre recherche s'inscrit dans un contexte d'incivilité grandissante des clients (par ex. Bouveresse et Haim, 2013 ; Sautkina, 2015) et de déviance des clients (par ex. Hocquelet, 2013 ; Suquet, 2011) voire de violence (par ex. Barth et Bobot, 2010). Les clients peuvent en effet avoir des comportements irrespectueux, agressifs, irraisonnables, voire même dégradants à l'égard des employés (par ex. Grandey, Dickter et Sin, 2004). Il s'agit de « mauvais traitements » infligés par les clients (Skarlicki, Van Jaarsveld et Walker, 2008). Si les recherches académiques s'intéressent à ce phénomène, la presse (par ex. Le Monde ; AFP ; Sud Ouest) souligne elle aussi depuis quelques années l'accroissement des comportements relationnels négatifs des clients notamment dans des contextes de « retail » (secteur du commerce et de la distribution).

La question de la prise en compte des émotions est centrale en marketing et plus spécifiquement en retail. Toutefois la nature des réactions émotionnelles rend ce champ d'étude encore sous travaillé eu égard à l'enjeu qu'elle représente.

Les émotions influencent de nombreux aspects des décisions et des comportements du consommateur comme la satisfaction client, la réclamation, la fidélité, mais aussi l'achat et le rachat, ou encore la recommandation du point de vente à un tiers.

Par ailleurs, le personnel est amené à gérer ses propres émotions face au client, dont les comportements relationnels peuvent être négatifs. Ce travail émotionnel, autrement dit la maîtrise des émotions, du personnel en contact avec les clients est reconnu comme étant stratégique. Il s'agit en effet d'une des clés de l'expérience client réussie, et de l'efficacité commerciale.

**2. Objectif, intérêt et implications de la recherche**

Notre étude s'intéresse aux comportements relationnels inappropriés des clients dans les interactions avec le personnel de vente. Ces « mauvais traitements » infligés par les clients (Wang & al., 2011) correspondent aux comportements suivants : agressivité, expression de la colère, impatience affichée, condescendance, demandes incongrues, plaintes sans fondement, manque d'écoute, chevauchements de parole et interruption.

Cette étude par questionnaire a pour objectif de mesurer l'impact de ces comportements relationnels négatifs des clients sur le travail émotionnel (maîtrise des émotions) des vendeurs, notamment dans des contextes de retail (commerce et distribution). Notre recherche s'intéresse également à l'impact indirect de ces comportements négatifs sur la réussite commerciale. Dans notre étude, celle-ci correspond à la capacité à influencer la décision d'achat du client et à la contribution effective à la vente (c'est-à-dire au chiffre d'affaires). Nous nous intéressons également à l'impact de la maîtrise des émotions sur la satisfaction des personnes qui ont des interactions commerciales avec les clients.

L'intérêt pour les entreprises, notamment celles du secteur du commerce et de la distribution, est d'amener le personnel à mieux faire face aux comportements négatifs des clients, en garantissant l'efficacité commerciale et en limitant le potentiel effet négatif sur la satisfaction au travail. Les enjeux concernent notamment le recrutement et le développement de compétences spécifiques du personnel en contact avec les clients. Ils se rapportent également à la sensibilisation des clients par rapport à leurs comportements dans l'interaction

avec les vendeurs. Ces comportements doivent rester positifs et répondre à des normes de bienséance et de respect.

## MAITRISE DES EMOTIONS FACE AUX MAUVAIS TRAITEMENTS INFLIGES PAR LES CLIENTS : QUEL IMPACT SUR LA REUSSITE COMMERCIALE ET LA SATISFACTION DES VENDEURS ?

Michel Klein  
Université de Montpellier, MRM  
michelklein@neuf.fr

### Introduction

Notre recherche s'inscrit dans un contexte d'incivilité grandissante des clients (e.g. Bouveresse et Haim, 2013 ; Sautkina, 2015) et de déviance des clients (e.g. Hocquelet, 2013 ; Suquet, 2011) voire de violence de ceux-ci (e.g. Barth et Bobot, 2010). Proche du concept d'incivilité, les mauvais traitements infligés par les clients, *customers' mistreatments*, sont définis par la littérature de la manière suivante : « *lowquality interpersonal treatment employees receive from their customers* » (Wang & al., 2011 : 312). Ils consistent en des comportements relationnels négatifs. Il s'agit en effet de comportements irrespectueux, agressifs, irraisonnables, voire même dégradants à l'égard des employés (Bies, 2001 ; Dormann et Zapf, 2004 ; Grandey, Dickter et Sin, 2004 ; Skarlicki, Van Jaarsveld et Walker, 2008). Le travail émotionnel est défini quant à lui comme la maîtrise des émotions et de leurs expressions lors des interactions avec un client (Soares, 2003).

Notre étude a pour objectif de mesurer l'impact de ces mauvais traitements infligés par les clients sur le travail émotionnel des vendeurs, c'est-à-dire sur la maîtrise des émotions et de leurs expressions lors des interactions avec un client (Soares, 2003). Notre recherche s'intéresse également à l'impact indirect de ces comportements relationnels négatifs des clients sur la réussite commerciale et sur la satisfaction des vendeurs. Notre problématique est : quel est l'effet des mauvais traitements infligés par les clients (i.e. les comportements relationnels négatifs des clients) sur la maîtrise des émotions des vendeurs, sur leur réussite commerciale et sur leur satisfaction ?

L'article est structuré comme suit : la première section porte sur le cadre théorique et les hypothèses de recherche. La seconde section traite de la méthodologie. En conclusion, nous discutons de l'intérêt académique de la recherche, et de ses enjeux managériaux.

### 1. Cadre théorique et hypothèses

Hochschild (1983) donne deux dimensions au travail émotionnel. La première dimension, *surface acting*, consiste à maîtriser l'expression de ses émotions dans sa communication verbale et non-verbale. Il s'agit soit de cacher les émotions ressenties, soit d'exprimer des émotions non-ressenties. Le *surface acting* correspond donc à la maîtrise des émotions exprimées. La seconde dimension, *deep acting*, est le fait de maîtriser intérieurement les émotions ressenties, en les supprimant ou en faisant naître l'émotion désirée par des pensées, des images mentales ou des souvenirs. Le *deep acting* correspond ainsi à la maîtrise des émotions ressenties. Ashforth et Humphrey (1993 : 90) attribuent au concept de travail émotionnel une troisième dimension. Il s'agit de l'expression authentique des émotions ressenties, autrement dit de l'authenticité émotionnelle. Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005) feront de ses trois dimensions des « stratégies », pour répondre aux normes concernant l'expression des émotions. Ces normes sont de natures culturelles, sociales, organisationnelles ou liées aux rôles professionnels (e.g. Ashforth et Humphrey, 1993 ; Hochschild, 1983). Pour un vendeur, l'expression émotionnelle attendue est positive (e.g. Rafaëli et Sutton, 1987) contrairement à d'autres professions, comme les huissiers par exemple.

Les mauvais traitements infligés par les clients sont des comportements relationnels négatifs (Baranik & al., 2017 : 1262). Notre étude s'intéresse spécifiquement aux comportements relationnels inappropriés des clients dans les interactions avec les vendeurs : agressivité, expression de la colère, impatience affichée, condescendance, demandes incongrues, plaintes sans fondement, manque d'écoute, chevauchements de

parole et interruption.

La littérature suggère un lien positif entre les comportements relationnels négatifs des clients et le *surface acting*, *i.e.* la maîtrise des émotions exprimées. Elle identifie une relation positive faible entre ces comportements négatifs et le *deep acting*, *i.e.* la maîtrise des émotions ressenties (Adams et Webster, 2012).

Pour Diefendorff et Gosserand (2003), quand les clients ont des comportements relationnels négatifs, les employés perçoivent une incongruence entre les émotions négatives qu'ils ressentent et les émotions positives qui doivent être exprimées face aux clients. La maîtrise des émotions permet de faire face à cette incongruence (Perrewe, Halbesleben et Rosen 2015 : 40). Nous pouvons donc faire l'hypothèse d'une relation négative entre les comportements relationnels négatifs des clients et l'authenticité émotionnelle des vendeurs. A partir de ces constats, nous formulons les hypothèses suivantes, présentées dans le modèle de recherche en annexe 1 :

**H1 : Les comportements relationnels négatifs des clients influencent les stratégies de travail émotionnel des vendeurs.**

H1.1 Les comportements relationnels négatifs des clients ont un effet positif sur la maîtrise par les vendeurs de leurs émotions exprimées.

H1.2 Les comportements relationnels négatifs des clients ont un effet positif sur la maîtrise par les vendeurs de leurs émotions ressenties. Nous faisons l'hypothèse d'une relation positive modérée entre les deux variables.

H1.3 Les comportements relationnels négatifs des clients ont un effet négatif sur l'expression authentique des émotions, *i.e.* l'authenticité émotionnelle.

Salovey et Mayer (1990) conceptualisent l'intelligence émotionnelle comme un construit à quatre dimensions, comprenant la régulation des émotions. « *This relates to the ability of individuals to make use of their emotions by directing them towards constructive activities and personal performance* » (Wong et Law, 2002 : 245).

Nous faisons ainsi l'hypothèse d'un effet modérateur de cette capacité à réguler les émotions sur la relation entre les comportements relationnels négatifs des clients et les stratégies de travail émotionnel des vendeurs. Nous supposons en effet que la capacité des vendeurs à contrôler leurs émotions va modérer l'impact des comportements relationnels négatifs des clients sur le travail émotionnel. Ceci nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

**H2 : La capacité des vendeurs à réguler les émotions a un effet modérateur sur la relation entre les comportements relationnels négatifs des clients et les stratégies de travail émotionnel des vendeurs.**

H2.1 La capacité à réguler les émotions a un effet modérateur sur la relation positive entre les comportements relationnels négatifs des clients et la maîtrise par les vendeurs de leurs émotions exprimées, de sorte que cette relation est moins forte.

H2.2 La capacité à réguler les émotions a un effet modérateur sur la relation positive entre les comportements relationnels négatifs des clients et la maîtrise par les vendeurs de leurs émotions ressenties, de sorte que cette relation est moins forte.

H2.3 La capacité à réguler les émotions a un effet modérateur sur la relation négative entre les comportements relationnels négatifs des clients et l'expression authentique des émotions ressenties, de sorte que cette relation est moins forte.

Le travail émotionnel a un effet sur la satisfaction des personnels en contacts avec les clients (Grandey et Gabriel, 2015). La littérature est divergente sur cet effet. Pour certains auteurs, le travail émotionnel a une influence négative sur la satisfaction (e.g. Brotheridge, 2006), pour d'autres un effet positif (e.g. Wharton, 1993). Le *deep acting* serait plutôt source de satisfaction, alors que le *surface acting* serait associé de manière négative à celle-ci. On observe par ailleurs une relation positive entre la

satisfaction et l'authenticité (Vatansever et Karamaras, 2017).

Nous conceptualisons la satisfaction du vendeur d'abord comme un phénomène lié à l'interaction commerciale avec le client, *i.e.* lié à la rencontre avec ce dernier. Les mobiles de satisfaction concernant cette rencontre sont d'ailleurs les mêmes pour le vendeur et pour le client (Van Dolen & al., 2002).

Nous supposons ainsi que :

### **H3 Les stratégies de travail émotionnel ont une influence sur la satisfaction des vendeurs concernant leurs rencontres avec les clients.**

H3.1 La maîtrise par les vendeurs de leurs émotions exprimées a une influence négative sur la satisfaction concernant leurs rencontres avec les clients.

H3.2 La maîtrise par les vendeurs de leurs émotions ressenties a une influence positive sur la satisfaction concernant leurs rencontres avec les clients.

H3.3 L'expression authentique des émotions ressenties a une influence positive sur la satisfaction concernant leurs rencontres avec les clients.

Nous faisons par ailleurs l'hypothèse d'un effet direct négatif entre les comportements relationnels négatifs des clients et la satisfaction des vendeurs concernant la rencontre vendeur-client :

### **H4 Les comportements relationnels négatifs des clients exercent un effet direct négatif sur la satisfaction des vendeurs concernant leurs rencontres avec les clients.**

La réussite d'une vente consiste en une décision d'achat de la part du client (Tang, Seal et Naumann, 2013 ; Tang & al., 2013). Aussi conceptualisons-nous la réussite commerciale d'abord comme « *[the salespersons' subjective perceptions of how well they influence their customers' decisions]* » (Kidwell, McFarland et Avila, 2007 : 124). Il s'agit de la capacité perçue à influencer la décision d'achat des clients.

Tang & al. (2013) mettent en lumière une relation positive entre le *deep acting* et la décision d'achat. Ces chercheurs identifient toutefois une relation inverse entre le *surface acting* et cette dernière. Pour certains auteurs, l'authenticité a cependant un impact supérieur sur le client par rapport à la maîtrise des émotions (Ashkanasy et Daus, 2002 ; Grandey & al., 2005).

Nous supposons ainsi que :

### **H5 Les stratégies de travail émotionnel des vendeurs ont un impact sur leur capacité à influencer la décision d'achat des clients.**

H5.1 La maîtrise par les vendeurs de leurs émotions exprimées a un impact négatif sur la capacité à influencer la décision d'achat des clients.

H5.2 La maîtrise par les vendeurs de leurs émotions ressenties a un impact positif sur la capacité à influencer la décision d'achat des clients.

H5.3 L'expression authentique des émotions ressenties a un impact positif sur la capacité à influencer la décision d'achat des clients.

Par ailleurs, nous faisons l'hypothèse d'une relation directe négative entre les mauvais traitements des clients à l'égard des vendeurs et la capacité de ces derniers à influencer la décision des clients :

### **H6 Les comportement relationnels négatifs des clients exercent un effet direct négatif sur la capacité des vendeurs à influencer la décision des clients.**

La performance commerciale correspond à la contribution du vendeur à l'atteinte des objectifs des vendeurs, et ainsi à ceux de l'entreprise (Zarrad, Dellech et Debabi, 2017). Elle est traduite par des résultats quantitatifs, e.g. chiffres d'affaires en volume et en valeur, atteintes des objectifs, contribution à la marge commerciale. La performance commerciale dépend donc directement de la décision d'achat des clients. Nous conceptualisons la réussite commerciale comme un concept reliant dans un continuum la capacité du

vendeur à influencer les décisions du client et la performance commerciale. Nous supposons ainsi que :

### **H7 La capacité des vendeurs à influencer la décision des clients a un effet positif sur la performance commerciale.**

La satisfaction consiste en un « sentiment de bien-être » (Roussel, Igalens et Sire, 1996). La satisfaction au travail réside dans un état émotionnel positif ou plaisant, qui est la conséquence de l'évaluation faite par une personne de son travail (Locke, 1976 : 1300). Nous conceptualisons la satisfaction des vendeurs comme un continuum liant la satisfaction concernant la rencontre avec les clients et la satisfaction au travail. Nous faisons ainsi l'hypothèse suivante :

### **H8 La satisfaction des vendeurs concernant leurs rencontres avec les clients a un effet positif sur leur satisfaction au travail.**

La littérature est très contrastée en ce qui concerne le lien entre la performance commerciale et la satisfaction au travail. Certains auteurs n'identifient aucun lien significatif (e.g. Brown et Peterson, 1994 ; Haffer et McCuen, 1985). D'autres au contraire suggèrent une relation faible entre les deux variables (e.g. Behrman et Perreault, 1984 ; Dubrinsky et Hartley, 1986). Bagozzi (1978) souligne toutefois que la performance commerciale et la satisfaction des vendeurs sont liées. Le cheminement causal va de la satisfaction vers la performance (Bagozzi, 1980, 1986). Les résultats concernant le lien entre la satisfaction au travail et la performance commerciale étant particulièrement divergents, nous proposons de vérifier empiriquement l'hypothèse suivante :

### **H9 La satisfaction au travail des vendeurs a un effet positif sur leur performance commerciale.**

Nous souhaitons intégrer comme variable de contrôle notamment la désirabilité sociale. L'autoduperie et l'hétéroduperie ou management des impressions en sont les deux dimensions (Hart & al., 2015 ; Paulhus, 1984).

## **2. Méthodologie de recherche**

### *2.1. Population étudiée*

La population étudiée est constituée par des personnes qui ont des interactions commerciales, en face à face et/ou au téléphone, tous secteurs d'activité confondus, en B to C/B/A. Il nous semble important de nous intéresser aux vendeurs de manière générale. En effet, la littérature ne semble pour l'heure pas suffisamment dense pour permettre d'identifier une catégorie de vendeurs spécifique ou un secteur d'activité méritant davantage d'attention qu'un autre de la part des chercheurs. Par conséquent, notre étude a une dimension exploratoire. Le traitement des données devrait permettre d'identifier des différences parmi les catégories de vendeurs et les secteurs d'activité.

### *2.2. Echantillonnage et administration du questionnaire*

L'administration se fera en ligne. Un lien hypertexte renverra le répondant vers le questionnaire auto-administré sur Internet. Il s'agira d'un échantillonnage de convenance. En effet, le lien hypertexte sera diffusé par courrier électronique, par le biais de réseaux professionnels (e.g. Dirigeants Commerciaux de France ; réseau d'anciens étudiants en vente et en marketing). Le courrier électronique comprendra une lettre d'accompagnement précisant l'objectif général de l'enquête.

### *2.3. Instruments de mesure*

Les différentes variables de notre étude sont des concepts construits et utilisés dans plusieurs recherches. Nous proposons de les reprendre et de vérifier la validité de ces échelles de mesure sur notre terrain empirique. Pour mesurer les mauvais traitements des clients à l'égard des vendeurs, nous aurons recours à l'échelle utilisée par Wang & al. (2011). La capacité à réguler ses émotions, une des dimensions de l'intelligence émotionnelle, sera évaluée par l'échelle de quatre items développée et validée par Wong et

Law (2002). La maîtrise des émotions exprimées va être mesurée grâce à l'échelle développée et validée par Brotheridge et Lee (2003), et par celle de Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005). La maîtrise des émotions ressenties sera mesurée par des échelles de ces mêmes chercheurs. L'authenticité émotionnelle sera mesurée grâce à l'échelle déjà utilisée par Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005), complétée par un item adapté de Kruml et Geddes (2000).

L'échelle exploitée par Kidwell, McFarland et Avila (2007) pour mesurer la performance commerciale perçue sera utilisée pour évaluer la capacité à influencer les décisions des clients. L'échelle de mesure issue de Sujjan, Weitz et Kumar (1994) servira de base pour mesurer la performance commerciale. La satisfaction des vendeurs concernant leurs rencontres avec les clients sera évaluée à l'aide de cinq items tirés de l'échelle de Van Dolen & al. (2002), elle-même inspirée d'Oliver (1997). Pour mesurer la satisfaction au travail, l'instrument mis en œuvre par Homburg et Stock (2005) sera intégré dans le questionnaire. Pour la prise en compte du biais de désirabilité sociale (variable de contrôle), nous souhaitons avoir recours à l'échelle utilisée par Hart & al. (2015) concernant respectivement les deux dimensions de cette variable : l'autoduperie et l'hétéroduperie.

Toutes les échelles de mesure ont ainsi été tirées de la littérature. La formulation de chaque item a été adaptée au contexte et à l'objet de la recherche (e.g. Lunardo, Bompar et Saintives, 2018). Pour traduire les items des échelles de mesure nous avons utilisé le principe de la rétrotraduction (Anderson, Bruce et Brislin, 1976 ; Brislin, 1970, 1980). Le questionnaire a été testé auprès de professionnels de la vente et du marketing. Les réponses seront collectées à l'aide d'échelles de Likert à 7 degrés (Alwin et Krosnick, 1991). Pour mesurer la qualité psychométrique des échelles nous aurons recours à l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1951).

### **Conclusion : intérêts académiques de la recherche et enjeux managériaux**

Les résultats permettront notamment de corroborer ou non des travaux empiriques concernant les interactions employé-client. Toutefois, notre travail s'intéresse spécifiquement à des contextes de vente, notamment en retail. Il contribue donc à enrichir la littérature relative aux interactions commerciales face aux mauvais traitements infligés par les clients. La spécificité de notre étude est en outre de mesurer l'effet de ces comportements négatifs des clients sur l'authenticité émotionnelle des vendeurs. De plus, nous investiguons la relation entre performance commerciale et satisfaction au travail. La littérature est particulièrement divergente en ce qui concerne la force et le sens de la relation entre les deux variables.

Nous visons à fournir aux gestionnaires (managers commerciaux et responsables des ressources humaines) une compréhension plus profonde de l'effet des mauvais traitements infligés par les clients sur la maîtrise des émotions des vendeurs. L'intérêt pour les gestionnaires est d'amener les vendeurs à mieux faire face aux clients dont les comportements relationnels sont négatifs, et à limiter le potentiel effet de ceux-ci sur la satisfaction des vendeurs tout en garantissant l'efficacité commerciale. Les enjeux concernent notamment le recrutement et le développement des compétences des vendeurs. Ils se rapportent également à la socialisation des clients, *i.e.* à leur « éducation » par rapport à leur rôle dans l'interaction vendeur-client (e.g. Goudarzi et Eiglier, 2006). Ce rôle doit rester positif et répondre à des normes de bienséance et de respect.

### **Bibliographie**

- Adams GA et Webster JR (2013) Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22(6): 697-710.
- Alwin DF et Krosnick JA (1991) The reliability of survey attitude measurement: The influence of question and respondent attributes. *Sociological Methods and Research* 20(1) : 139-181.
- Anderson R, Bruce W et Brislin RW (1976) *Translation: Applications and research*. New York: Gardner Press/Halsted Press.
- Ashforth BE et Humphrey RH (1993) Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review* 18(1) : 88-115.
- Ashkanasy NM et Daus CS (2002) Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive* 16(1) : 76-86.
- Bagozzi RP (1978) Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research* : 517-531.
- Bagozzi RP (1980) *Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity*. *Journal of Marketing* : 65-77.
- Bagozzi RP (1986) Comment on Antecedents of Performance and Satisfaction in a Service Sales Force as Compared to an Industrial Sales Force. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 6(1) : 49-51.
- Baranik LE, Wang M, Gong Y et Shi J (2017) Customer mistreatment, employee health, and job performance: Cognitive rumination and social sharing as mediating mechanisms. *Journal of Management* 43(4) : 1261-1282.
- Barth I et Bobot L (2010) Du client « roi » au client « déviant ». *Journées de Recherches en Marketing de Bourgogne* : 21-39.
- Behrman DN et Perreault WD Jr (1984) A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing* 48(4) : 9-21.
- Bies RJ (2001) Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice* 85 :108.
- Bouveresse L et Haim P (2013) Stress des salariés en relation service client : Proposition d'un cadre d'analyse à partir de cinq entreprises françaises. *Recherches en Sciences de Gestion* 4: 147-162.
- Brislin RW (1970) Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology* 1(3) : 185-216.
- Brislin RW (1980) Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*: 389-444.
- Brotheridge CM (2006) A review of emotional labour and its nomological network: practical and research implications. *Ergonomia* 28(4) : 295-309.
- Brotheridge CM et Lee RT (2003) Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76(3) : 365-379.

- Brown SP et Peterson RA (1994) The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing* 58(2) : 70.
- Brownlee KA (1965) *Statistical theory and methodology in science and engineering*. Vol. 150. New York : Wiley.
- Cronbach LJ (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3) : 297-334.
- Diefendorff JM et Gosserand RH (2003) Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 24(8) : 945-959.
- Diefendorff JM, Croyle MH et Gosserand RH (2005) The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior* 66(2) : 339-357.
- Dormann C et Zapf D (2004) Customer-related social stressors and burnout. *Journal of occupational health psychology* 9(1) : 61.
- Dubinsky AJ et Hartley WS (1986) A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 14(1) : 36-46.
- Goudarzi K et Eiglier P (2006) La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions. *Recherche et Applications en Marketing* 21(3) : 65-90.
- Grandey AA et Gabriel AS (2015) Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here? *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2(1) : 323-349.
- Grandey AA, Dickter DN et Sin H-P (2004) The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 25(3) : 397-418.
- Grandey AA, Fisk GM, Mattila AS, Jansen KJ et Sideman LA (2005) Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 96(1) : 38-55.
- Hafer J et McCuen BA (1985) Antecedents of performance and satisfaction in a service sales force as compared to an industrial sales force. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 5(2) : 7-17.
- Hart CM, Ritchie TD, Hepper EG et Gebauer JE (2015) The Balanced Inventory of Desirable Responding Short Form (BIDR-16). *Sage Open* 5(4).
- Hochschild AR (1983) *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*. Oakland : University of California Press.
- Hocquelet M (2013) Travailler avec des clients « déviants ». *Revue française de gestion* 5 : 135-149.
- Homburg C et Stock RM (2005) Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology and Marketing* 22(5) : 393-420.
- Kidwell B, McFarland RG et Avila RA (2007) Perceiving emotion in the buyer–seller interchange: the moderated impact on performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 27(2) : 119-132.
- Kruml SM et Geddes D (2000) Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild’s work. *Management communication quarterly* 14(1) : 8-49.
- Locke EA (1976) The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette MD (éds) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally, 1297-1349.
- Lunardo R, Bompar L et Saintives C (2018) L’usage de l’humour par les vendeurs et son impact sur la performance : le rôle de la phase d’exploration et du type d’humour. *Recherche et Applications en Marketing* 33(2) : 6-26.
- Oliver RL (1997) *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Boston : Irwin-McGraw-Hill.
- Paulhus DL (1984) Two-component models of socially desirable responding. *Journal of personality and social psychology* 46(3) : 598.
- Perrewe PL, Halbesleben JRB et Rosen CC (2015) *Mistreatment in Organizations*. Bingley : Emerald Group Publishing.
- Rafaeli A et Sutton RI (1987) Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review* 12(1) : 23-37.
- Roussel P, Igalens J et Sire B. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica.
- Salovey P et Mayer JD (1990) Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality* 9(3) : 185-211.
- Sautkina E (2015) Distinction sociale et conduites d’incivilité dans les espaces commerciaux ouverts au public. *Psicologia* 21(2) : 139-157.
- Skarlicki DP, Van Jaarsveld DD et Walker DD (2008) Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of applied psychology* 93(6) : 1335.
- Soares A (2003) Les émotions dans le travail. *Travailler* 1 : 9-18.
- Sujan H, Weitz BA et Kumar N (1994) Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing* : 39-52.
- Suquet JB (2011) Introduction à ce numéro spécial «gérer la déviance des clients». *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 3 : 4-7.
- Tang C, Seal CR et Naumann SE (2013) Emotional labor strategies, customer cooperation and buying decisions. *Journal of Management and Marketing Research* 13(1).
- Tang C, Seal CR, Naumann SE et K. Miguel (2013) Emotional labor: The role of employee acting strategies on customer emotional experience and subsequent buying decisions. *International Review of Management and Marketing* 3(2) : 50.
- Van Dolen W, Lemmink J, De Ruyter K et De Jong A (2002) Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective. *Journal of Retailing* 78(4) : 265-279.
- Vatansever Ç et Karamaraş S (2017) Power of person-job fit: emotional labour for salespeople and its relation to job satisfaction. *International Journal of Work Organisation and Emotion* 8(1) : 1-23.
- Wang M, Liao H, Zhan Y et Shi J (2011) Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal* 54(2) : 312-334.
- Wharton AS (1993) The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and occupations* 20(2) : 205-232.

Wong C-S et Law KS (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly* 13(3) : 243-274.

Zarrad H, Dellech D et Debabi M (2017) L'influence des facteurs individuels sur la prédiction du comportement orienté client et la performance commerciale. In : *Congrès de l'Association française du Marketing*, Tours, France, 17-19 mai 2017.

**Annexe 1. Modèle de recherche.**

