



HAL
open science

Les enjeux du travail émotionnel individuel et collectif dans les groupes hôteliers multinationaux : la complexité de l'équilibre émotionnel au service de l'homéostasie organisationnelle

Aurore Giacomel

► To cite this version:

Aurore Giacomel. Les enjeux du travail émotionnel individuel et collectif dans les groupes hôteliers multinationaux : la complexité de l'équilibre émotionnel au service de l'homéostasie organisationnelle. Gestion et management. Université d'Angers, 2019. Français. NNT : 2019ANGE0018 . tel-02458234

HAL Id: tel-02458234

<https://theses.hal.science/tel-02458234>

Submitted on 28 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE D'ANGERS
COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et sciences De Gestion
Spécialité : Sciences de Gestion

Par

Aurore GIACOMEL

Les enjeux du travail émotionnel individuel et collectif dans les groupes hôteliers multinationaux :

La complexité de l'équilibre émotionnel au service de l'homéostasie organisationnelle

Thèse présentée et soutenue à Angers, le 18 septembre 2019

Unité de recherche : GRANEM EA 7456

Thèse N° :

Rapporteurs avant soutenance :

Emmanuel Abord de Chatillon Professeur des universités, Université Grenoble Alpes
Laurent Bibard Professeur, Titulaire de la chaire Edgar Morin de la complexité, ESSEC Business School

Composition du Jury :

Président :	Patrice Roussel	Professeur des universités, Université Toulouse 1 Capitole
Examineurs :	Emmanuel Abord de Chatillon	Professeur des universités, Université Grenoble Alpes
	Laurent Bibard	Professeur, Titulaire de la chaire Edgar Morin de la complexité,
	ESSEC Business School	
	Michel Cossette	Professeur, HEC Montréal
	Nathalie Delobbe	Professeure des universités, Université de Genève
Dir. de thèse :	Dominique Peyrat-Guillard	Professeure des universités, Université d'Angers
Co-dir. de thèse :	Régis Dumoulin	Professeur des universités, Université d'Angers

Invité(s)

Dominique Grandjoc Directeur du Novotel Cergy-Pontoise

**L'auteur du présent document
vous
autorise à le partager, reproduire,
distribuer et communiquer selon
les conditions suivantes :**



- Vous devez le citer en l'attribuant de la manière indiquée par l'auteur (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'il approuve votre utilisation de l'œuvre).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n'avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l'adapter.

**Consulter la licence creative commons complète en français :
<http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/>**



REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma directrice de thèse Dominique Peyrat-Guillard pour sa confiance et sa profonde humanité qui m'ont permis de mener sereinement mon travail de thèse jusqu'à son terme. Son implication dans la direction de ma thèse tout en ayant su parfaitement s'adapter à mes besoins a largement favorisé mon évolution et mon apprentissage du métier d'enseignant-chercheur. Enfin, sa disponibilité et sa grande capacité d'organisation m'ont grandement aidé tout au long de mon parcours, depuis le mémoire de master 2 jusqu'à ce jour. Ces qualités m'ont servi d'exemple durant mon doctorat et me serviront inéluctablement de référence dans l'avenir.

Je remercie mon co-directeur de thèse Régis Dumoulin pour son soutien, ses conseils et sa sincérité tout au long de mon parcours de thèse.

Un grand merci également à Gwenaëlle Greffe pour ses précieux conseils et pour sa confiance.

Je me dois de remercier Edgar Morin pour son œuvre remarquable et inspirante qui m'a guidée inexorablement vers l'univers passionnant de la recherche et m'a permis d'aborder mon doctorat avec des bases solides en philosophie des sciences. Je profite aussi de l'occasion pour faire état de l'immense gratitude qui m'habite à l'égard de tous les grands penseurs de notre époque, et des autres époques, qui ont contribué à penser le monde et l'humain pour aller vers le meilleur.

Je remercie mes parents qui m'ont toujours soutenue et encouragée dans mes projets.

Merci également aux docteurs et doctorants du GRANEM qui ont été un soutien important et une grande source d'enrichissement, notamment à travers de nombreux débats animés. Merci à Olga, Allan, Danielle, Rania, Karl, Mahmoud, May, Geoffroy, ainsi qu'à Sourou, Catherine, Olivier, Arnaud, Brice, Margaux, Manon, Mirna, Guillaume, Etienne, Aurélien, Vincenzo, Runsheng et Saqib. Merci également à Antoine qui a pris un autre chemin que celui de la recherche et qui a eu bien raison !

Un grand merci aux enseignants-chercheurs du laboratoire et au personnel administratif du GRANEM, tout particulièrement à Marie-Christine Passignat et Monique Bernier pour leur gentillesse, leur disponibilité et leur aide précieuse.

Je remercie chaleureusement le professeur Abord de Chatillon et le professeur Bibard d'avoir accepté de tenir le rôle de rapporteur sur mon travail de thèse, ainsi que le professeur Roussel, le professeur Cossette et la professeure Delobbe d'avoir accepté d'être examinateurs. Merci également à monsieur Grandjonc d'avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Je remercie F. Tessier, VP School Relations & Partnerships chez Accor qui m'a permis d'avoir un premier contact avec mon terrain d'étude. Je tiens à remercier chaleureusement D. Grandjonc, Directeur du Novotel Cergy Pontoise, V. Caleiro, Responsable RH au Novotel Roissy CDG Convention & Wellness, J. Sanchez, Directeur du Novotel Roissy CDG Convention & Wellness, L. Vanderlooven, Directeur du Novotel Paris CDG Airport, C. Ciochon, Assistante de direction au Novotel Paris CDG Airport, K. Roger, Directrice du Novotel Suites Paris Saint Denis Stade de France, F. El Haj, Adjoint de direction au Novotel Suites Paris Saint Denis Stade de France et C. Doehr, directrice du Novotel Suites Paris Montreuil Vincennes, ainsi que l'ensemble des équipes de ces hôtels, pour leur formidable accueil, leur compréhension et leur engagement dans mon travail. Ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans eux.

Je remercie les enseignants-chercheurs engagés dans le projet RFI Travail, Tourisme et Emotions et spécialement Benoit Raveleau pour son humilité exemplaire et la confiance qu'il m'a accordée.

Enfin, merci à mon compagnon qui m'a grandement soutenue à travers son enthousiasme constamment renouvelé vis-à-vis de mon travail de recherche.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	3
PARTIE 1 : L'EQUILIBRE EMOTIONNEL ET LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES METIERS DU FRONT OFFICE MIS EN QUESTION PAR LES NOUVEAUX ENJEUX STRATEGIQUES DES GROUPES HOTELIERS.....	10
CHAPITRE 1 - LES ENJEUX STRATEGIQUES D'UN SECTEUR MONDIALISE POUR LES GROUPES HOTELIERS MULTINATIONAUX.....	11
1. Les grands enjeux stratégiques du secteur hôtelier.....	18
2. Adaptations et nouvelles problématiques stratégiques des groupes hôteliers.....	33
3. La recherche stratégique de stabilité des firmes dans un environnement complexe	44
CHAPITRE 2 - COMPRENDRE L'EVOLUTION DES COMPORTEMENTS ET DES VECUS AU TRAVAIL DANS LES METIERS DE CONTACT : LA QUESTION DE LA GESTION EMOTIONNELLE EN FRONT OFFICE.....	51
1. Les spécificités du travail dans les métiers du <i>front office</i>	54
2. Les évolutions des pratiques RH et des comportements et vécus au travail dans l'hôtellerie de chaîne.....	63
3. Emergence de nouvelles problématiques en RH et limites.....	73
4. Le travail émotionnel dans la littérature : conceptualisation, antécédents et conséquences et limites.....	75
PARTIE 2 : APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN METHODOLOGIQUE.....	97
PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	98
CHAPITRE 3 - APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE DE LA PENSEE COMPLEXE ET METHODE DE LA COMPLEXITE.....	99
1. La mise en question de l'épistémologie des sciences de gestion face à la complexité du réel.....	102
2. Vers un paradigme de la complexité.....	107
CHAPITRE 4 - CONSTRUCTION DU MODELE DU TRAVAIL EMOTIONNEL ET DESIGN METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	115
1. Une proposition de conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe	116
2. Proposition de conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe	128
3. Design méthodologique et terrain de recherche.....	147
PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION.....	165
CHAPITRE 5 - ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	166
1. Résultats.....	167
2. Discussion.....	242
3. Limites du travail de recherche.....	248
4. Implications théoriques : Profils de travail émotionnel et travail émotionnel collectif	250
5. Préconisations stratégiques : l'idéal d'une adaptation de l'organisation pour une optimisation des ressources humaines engendrant l'homéostasie organisationnelle.....	251
6. Implications managériales : la préservation des employés de <i>front office</i> et des managers de proximité dans un environnement de service hautement concurrentiel.....	253
CONCLUSION GENERALE.....	257
BIBLIOGRAPHIE.....	260
ANNEXES.....	271
Annexe 1 : Guide d'entretien utilisé pour l'étude exploratoire.....	272

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux employés des Novotel et Novotel Suites	274
Annexe 3 : Guide d'entretien adressé aux managers des Novotel et Novotel Suites.....	277
Annexe 4 : Grille de construction des schémas synthétiques de la gestion émotionnelle à partir des entretiens.....	280
Annexe 5 : Graphiques des classes d'attentes dans le rôle de travail et des analyses des spécificités.....	281
Annexe 6 : Analyse des similitudes sur le corpus du vécu et l'influence des comportements entre les clients, les employés et les responsables	285
Annexe 7 : Tableau d'interprétation des profils de comportements et vécus des individus à partir des thématiques de discours.....	286
Annexe 8 : Dendrogramme de la CHD simple sur segments de texte sur le corpus des "profils manuels" (thématiques des comportements et vécus au travail).....	287
.....	287
Annexe 9 : Dendrogramme de la CHD simple sur texte sur le corpus réduit au travail émotionnel : profils de travail émotionnel	288
.....	288
Annexe 10 : Tableaux croisés des variables individuelles de contrôle	289
TABLE DES FIGURES	298
TABLE DES TABLEAUX.....	300
TABLE DES ANNEXES – VOLUME 2.....	302

**« Une société s'autoproduit sans cesse parce qu'elle s'autodétruit
sans cesse »**

Edgar Morin (1973)

**« On ne peut pas en tracer le "plan", mais on peut en donner la "recette".
Le plan décrit l'objet, la recette décrit le processus dont émergera, s'il
réussit, l'objet, [...] comprendre un processus, c'est en saisir la logique interne
de développement »**

Marc Halévy (2016)

« Parce que le monde ne tourne plus droit »
Olivier Mouate (2019)

INTRODUCTION GENERALE

Les multiples activités et métiers du voyage et du tourisme forment un ensemble intensément actif au niveau mondial, engendrant une croissance parmi les plus fortes en termes sectoriels. Considéré dans sa globalité, le secteur du voyage et du tourisme génère 10,4% du PIB mondial en 2018, avec une croissance de 3,9% par rapport à 2017, contre 3,2% de croissance pour l'économie globale¹. Il emploie environ 300 millions de personnes, soit un emploi sur dix dans l'économie mondiale (Deloitte, 2018). Le tourisme globalisé représentait déjà 70% du PIB du secteur global des services en 2010, selon l'OMT² (del Mar Alonso-Almeida et Rodriguez-Anton, 2011) et ne cesse de s'étendre, que ce soit en termes de capital et de création de valeur, du nombre de personnes qu'il emploie, d'influence au niveau mondial ou encore de la variété des activités économiques concernées. Alors que les sociétés occidentales voient apparaître de nouvelles attentes expérientielles chez les touristes, les sociétés émergentes déversent un nouveau flot de touristes issus de leurs classes moyennes en forte croissance. Ainsi, mêlant les grandes mutations sociétales de notre temps qui ébranlent la planète, l'apparition de nouveaux acteurs dans l'offre touristique, notamment grâce aux technologies du numérique, et les défis concurrentiels d'un système économique mondialisé, le secteur du tourisme est aujourd'hui un secteur en bouillonnement au sein duquel les acteurs historiques, tels que les grandes chaînes hôtelières multinationales, tentent d'effectuer leur transition afin de maintenir leurs positions de leader du marché.

Le secteur hôtelier français affiche une augmentation du taux de fréquentation des établissements de 4,9% en 2017³, dont un nombre de nuitées des non-résidents (majoritairement des américains et des chinois) en hausse de 8,8% entre 2016 et 2017. Selon l'INSEE, le taux d'occupation progresse de façon particulièrement marquée dans les hôtels haut de gamme de 4 et 5 étoiles, avec respectivement +3,8 et 3,5 points en 2017 par rapport à 2016³. Aux Etats-Unis, l'estimation était de 5 à 6% de croissance du secteur hôtelier pour 2018 (Deloitte, 2018). Structurellement, l'hôtellerie compte parmi les différents types d'hébergement touristique, dont les cinq principaux, outre l'hôtellerie, sont : l'hôtellerie de plein air (camping, mobil home), les chambres d'hôtes, les villages de vacances, les résidences de tourisme et les résidences saisonnières. La majorité de ces hébergements peuvent être l'objet d'un classement et prétendre à certains labels, garantissant ainsi aux voyageurs une certaine transparence de l'offre pléthorique existante et une certaine qualité. L'hôtellerie en elle-même se décompose en deux grandes catégories d'acteurs : les hôteliers indépendants et les hôteliers de chaîne. En France, l'hôtellerie indépendante représentait plus de 80% des établissements hôteliers, en 2017⁴. Ces hôtels sont souvent organisés en réseaux, appelés aussi chaînes volontaires, qui facilitent leur gestion et

¹ Site wttc.org : <https://www.wttc.org/economic-impact/> dernière consultation le 11/04/2019

² Organisation Mondiale du Tourisme

³ INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676870?sommaire=3696937> dernière consultation le 13/06/2019

⁴ INSEE, Parc et fréquentation des hôtels en 2017, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015412#tableau-tableau2>, dernière consultation le 02/06/2019

l'exploitation de leur potentiel compétitif. Si les chaînes hôtelières ne représentent que 20% du parc hôtelier français, en 2017, elles captent un peu plus de 50% des nuitées sur le territoire, soit 106 million en 2017². Ces grandes firmes multinationales sont un monde à elles-seules, intégrant des filiales, des franchises, des mandats de gestion et des mandats de gestion inversés. La franchise et le mandat de gestion sont des pratiques largement répandues car elles participent à l'expansion rapide d'un parc hôtelier flexible, ce qui, dans un monde plus que jamais en mouvement, est devenu une question de survie.

La turbulence du marché de l'hôtellerie s'est notamment accrue avec l'apparition de nouveaux acteurs tel que Airbnb, qui ont su tirer parti des potentialités du numérique pour devenir, en quelques années seulement, des concurrents sérieux pour les groupes hôteliers. Ceux-ci se sont laissés surprendre par l'émergence de nouveaux *business models* disruptifs très efficaces qui ont profité d'une demande latente d'hébergement touristique chez l'habitant pour s'accaparer une grosse part du marché. Pour illustrer notre propos, précisons qu'en juin 2012, 10 millions de réservations sont enregistrées à travers le monde chez Airbnb. En 2014, ce chiffre atteint 20 millions. La société représente alors 17 millions de membres et capte 10 à 12% de la demande de voyage dans les mégapoles comme New-York, Paris et Londres (Burke et Hughes, 2018). Depuis, les actions stratégiques des firmes hôtelières se sont multipliées afin de récupérer leurs parts de marché et envisager leur avenir étant données ces nouvelles règles du jeu. L'environnement de plus en plus complexe exige des firmes une flexibilité accrue, qu'elles déploient en s'inspirant des principes de l'agilité organisationnelle (Dyer et Shafer, 1998) qui permet de développer des capacités particulières afin de s'adapter constamment aux changements du marché. Les demandes des touristes se diversifiant, notamment celles des occidentaux vers davantage d'expériences et d'authenticité, les hôteliers jouent sur ces deux concepts pour fonder leurs nouvelles stratégies. Les normes organisationnelles issues de ces stratégies sont alors diffusées dans les métiers du front office, jusque dans les exigences des rôles de travail des employés en interaction directe avec les clients.

En effet, de nombreuses évolutions se font sentir dans les métiers de contact de l'hôtellerie, principalement dans les équipes de réception et de restauration en salle. Les employés du front office se voient imposer des comportements et des attitudes dans le but de dégager une image d'authenticité auprès des clients et de leur offrir une expérience de service hyperpersonnalisée. La prestation de service hôtelière doit être une expérience inoubliable pour le client, maximisant ainsi sa satisfaction, en vue d'une fidélisation durable. Ainsi, le personnel de contact doit s'adapter tout à fait à chaque client, tout en étant authentique dans sa relation. De telles injonctions paradoxales, couplées aux rythmes intenses et aux charges de travail peuvent déboucher sur des comportements de retrait, des comportements contre-productifs et sur des cas de déséquilibre émotionnel chez ces employés. Le même phénomène s'observe chez les managers qui, en plus de surveiller la gestion émotionnelle dans leurs équipes doivent gérer leurs propres émotions. Les problématiques actuelles en ressources humaines concernent ainsi en grande partie l'engagement et la rétention des salariés ainsi que la prévention des risques psychosociaux (stress chronique, troubles anxieux, dépression ou encore épuisement émotionnel, appelé aussi burn-out) et l'amélioration du bien-être au travail. Les cas de troubles émotionnels au travail sont d'autant plus visibles aujourd'hui dans les organisations qu'ils se traduisent par des taux d'absentéisme, d'arrêt maladie et de turnover importants.

La gestion émotionnelle est devenue en quelques années un sujet d'importance sanitaire et économique dans le secteur tertiaire. C'est notamment à travers la notion de travail émotionnel, concept

formulé par Arlie Hochschild en 1983, que la recherche académique étudie les mécanismes de la gestion émotionnelle dans les métiers qui exposent les salariés à des interactions fréquentes avec la clientèle. La spécificité de ce type de métiers réside dans la coproduction du service par l'employé et le client lui-même. En effet, c'est l'interaction entre les deux agents qui reflètera la relation de service que le client gardera comme référence de son contact avec la marque ou l'organisation. Ainsi, les employés en contact avec la clientèle sont garant de la qualité du service, de la satisfaction et de la fidélisation des clients. L'organisation a donc tout intérêt à s'assurer de la bonne attitude des employés face aux clients, à travers des règles comportementales et attitudinales qui peuvent être prescrites. Or, lors des interactions avec les clients, l'employé ne ressent pas forcément toujours l'émotion qu'on lui demande d'afficher aux clients, mais il doit pourtant effectuer un travail émotionnel pour s'y contraindre. Le travail émotionnel est défini comme « la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui attendu socialement ; celui-ci a lieu en échange d'un salaire » (Hochschild, 1983, p 7). L'employé peut réaliser ce travail particulier en passant par deux stratégies émotionnelles différentes, ou trois selon les auteurs : le jeu en surface s'exprime sous forme de feinte émotionnelle, le jeu en profondeur qui consiste à transformer son ressenti émotionnel pour le faire correspondre à la règle et l'expression authentique des émotions. Nous verrons que l'utilisation de ces stratégies individuelles est déterminée par de multiples facteurs et conduisent à de multiples conséquences. Or, les conséquences négatives d'une mauvaise utilisation de ces stratégies de travail émotionnel peuvent déboucher sur des dysfonctionnements émotionnels et psychologiques chez les individus, d'où l'importance d'en comprendre le fonctionnement, afin d'identifier les leviers de préservation de l'équilibre émotionnel au travail. Nous verrons que la littérature, pourtant très vaste, sur le travail émotionnel ne permet pas une compréhension du processus dans toute sa complexité. En effet, les études ont tendance à se focaliser sur certaines parties du processus de travail émotionnel et ne peuvent déterminer ainsi que des associations partielles et morcelées des multiples mécanismes qui participent à la dynamique de ce phénomène. De plus, le travail émotionnel est relativement peu étudié chez les managers. C'est pourquoi nous souhaitons porter notre étude sur le travail émotionnel réalisé individuellement dans le cadre de leur travail par les employés, celui réalisé par les managers de proximité, ainsi que le travail émotionnel réalisé de façon collective dans ces équipes où le travail, nous le verrons, est fondamentalement lié au collectif.

L'objectif de ce travail est donc de mener une analyse mult niveau en partant des problématiques stratégiques des groupes hôteliers multinationaux, qui se reflètent dans les normes organisationnelles et les pratiques des ressources humaines, puis au niveau individuel dans les rôles de travail et le vécu des employés et des managers des équipes de front office. Il s'agit d'identifier la façon dont les nouvelles orientations stratégiques des groupes hôteliers valorisant un service hyperpersonnalisé et une relation authentique destinés aux clients sont diffusées au sein de l'entreprise, *via* la constitution d'une véritable marque employeur. En effet, le renouvellement des attentes des salariés quant à leur travail, et particulièrement celles des nouvelles générations sur le marché du travail, contraignent les entreprises à innover afin d'attirer et de retenir leurs salariés. C'est à travers la marque employeur, pratique issue du marketing, adaptée au domaine des ressources humaines, que se transmettent aujourd'hui les normes de comportements et d'attitudes prescrites aux employés et aux managers. En miroir des promesses faites aux clients, les groupes hôteliers véhiculent, par ce moyen, une culture organisationnelle axée sur la personnalisation de la relation entre l'employeur et les salariés, considérés comme les "talents" de l'entreprise (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017). Nous

chercherons également à connaître le degré d'internalisation de ces normes organisationnelles chez les salariés de contact en recueillant leurs propres perceptions de ces normes. Nous cherchons à savoir par là si ces nouvelles règles interactionnelles sont effectivement exprimées face aux clients par les salariés de contact. Une fois ces normes découlant directement des impulsions stratégiques hôtelières et leur utilisation par le personnel dans les métiers du front office repérées, nous étudierons le lien entre ces normes nouvelles et les vécus et comportements au travail observés dans ces métiers, notamment à travers la réalisation du travail émotionnel.

Ce travail de thèse vise à savoir si une meilleure compréhension du travail émotionnel et de l'équilibre émotionnel individuel et collectif au sein des équipes en contact avec les clients peut permettre d'optimiser la capacité adaptative dans les métiers du front office, tant convoitée par les groupes hôteliers. D'un point de vue stratégique, nous tenterons de démontrer l'intérêt de s'appuyer sur les capacités humaines individuelles et collectives d'auto-régulation dans un environnement complexe. Nous proposons un apport original dans la littérature en sciences de gestion en reliant le maintien de l'équilibre de l'être humain dans son univers de travail au maintien de l'équilibre organisationnel dans son univers concurrentiel. En effet, les capacités d'adaptation humaines nous semblent être une source d'inspiration immensément riche d'enseignements pour la gestion des organisations dans un environnement de plus en plus complexe. Nous constatons d'ailleurs que le paradigme socioéconomique dominant à notre époque pousse davantage les entreprises vers un modèle qui appauvrit les capacités adaptatives non seulement des entreprises elles-mêmes, mais aussi celles des individus. Alors que l'homéostasie, au niveau biologique, c'est-à-dire « le développement polyadaptatif des régulations du milieu intérieur » (Morin, 1980) permet le maintien de la structure fonctionnelle du corps humain par l'adaptation permanente de tous les systèmes qui le composent, une homéostasie organisationnelle devrait pouvoir être atteinte en s'inspirant des processus existant dans la nature.

Afin d'étudier ces phénomènes complexes d'équilibre individuel et collectif, nous avons adopté une approche scientifique par la pensée complexe (E. Morin). Une telle posture épistémologique nous permet de réaliser une analyse multiniveau au plus près du réel, en tenant compte de principes fondamentaux de la complexité, à savoir l'irréductibilité du hasard ou du désordre ; les liens entre le singulier et le local et l'universel ; l'évitement de la simplification ; la complémentarité de l'ordre, du désordre et de l'organisation ; la logique de l'unitas multiplex selon laquelle nous ne pouvons dissoudre le multiple dans l'un, ni l'un dans le multiple ; l'auto-production et l'auto-organisation des phénomènes en liant le principe hologrammatique au principe de récursivité de l'organisation ; la reliance entre les concepts à travers le principe d'auto-éco-organisation (Morin, 1988). Nous détaillerons tous ces principes dans le déroulement de notre travail. Guidés par cette approche, nous avons pu re-conceptualiser le travail émotionnel, en procédant à sa modélisation en tant que système complexe, selon la méthode de Jean-Louis Le Moigne (1999). Ce résultat n'a été possible qu'en passant par une re-contextualisation transdisciplinaire du travail émotionnel (philosophique, psychologique, neurologique, sociologique, systémique et gestionnaire). Ce modèle du travail émotionnel nous a servi de base pour étudier les stratégies et les déterminants de la gestion émotionnelle au travail. Les résultats de notre étude nous ont permis d'identifier les piliers de l'équilibre émotionnel individuel et collectif au travail dans les équipes de front office hôtelières, ainsi que les leviers et les obstacles à la préservation de ces équilibres.

Ce travail de thèse se présente en trois grandes parties. La première partie expose les nouvelles problématiques portant sur l'équilibre émotionnel en ressources humaines et la performance organisationnelle

des équipes en contact avec la clientèle dues aux évolutions stratégiques impulsées par les groupes hôteliers. Nous y questionnons la littérature sur les remises en cause de la stabilité des firmes hôtelières sur le marché international ainsi que sur les origines fondamentales des déséquilibres émotionnels des salariés qui se traduisent par des comportements de retrait du rôle de travail. Nous analyserons, dans le premier chapitre, les enjeux stratégiques du secteur hôtelier mondialisé chamboulés par les grandes mutations sociétales du XXI^e siècle, portées par la prise de conscience des enjeux environnementaux et humains dans le monde, les évolutions des technologies et des usages du digital, ainsi que les renversements dans les rapports de forces économiques et politiques planétaires. Ces éclairages sectoriels nous permettront d'appréhender avec plus de finesse les nouvelles orientations stratégiques des hôteliers implémentées afin de s'adapter aux évolutions de la demande touristique, d'innover en ce sens et de devancer les mouvements des concurrents sur le marché. Enfin, nous explorerons les possibilités stratégiques proposées par les travaux de recherche pour flexibiliser des organisations de service d'ampleur multinationale dans un environnement turbulent et complexe. Nous aborderons ainsi la problématique du contrôle de la ressource principale de ces organisations qu'est le personnel de contact par l'utilisation de normes organisationnelles, qui débouchera sur notre première question de recherche (QR1) : comment sont perçues et vécues les normes organisationnelles issues des stratégies des groupes hôteliers dans les métiers du front office ? Quelles en sont les conséquences sur le travail émotionnel des employés et des managers, ainsi que sur leur travail et sur le travail des équipes de front office ?

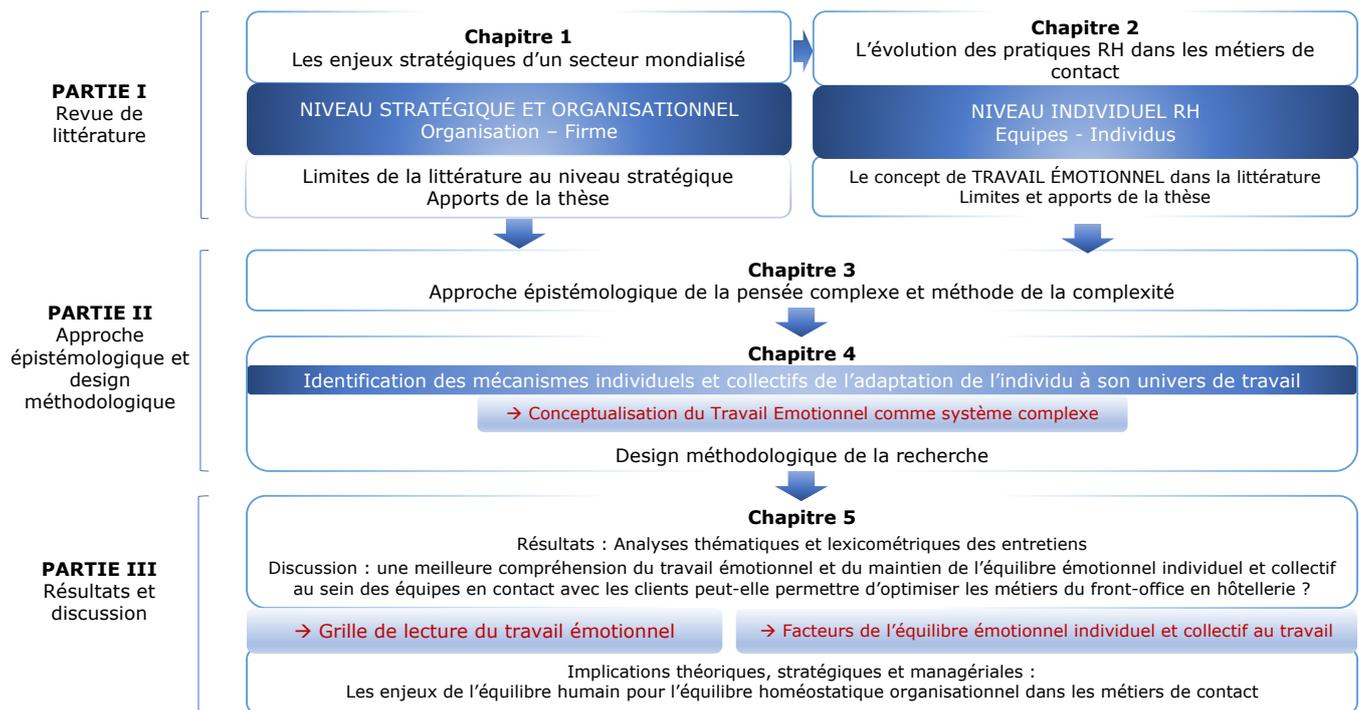
Le deuxième chapitre traite des évolutions dans les pratiques de ressources humaines au sein des métiers de contact et de leurs impacts sur les vécus et la gestion émotionnelle au travail. Nous évoquerons les spécificités des métiers et des rôles dans le domaine des services afin de mieux cerner les tenants et les aboutissants de la mise en avant des compétences émotionnelles et des savoir-être des employés et des managers du front office. Nous pourrons ainsi analyser les nouvelles pratiques des ressources humaines en termes de maîtrise émotionnelle et nous présenterons une mise en perspective critique de ces pratiques dans le sens d'une attaque des métiers de l'expérience. Il s'agira également de faire le constat des conséquences observées sur le vécu au travail des employés et des managers dans ces métiers afin de discerner les nouvelles problématiques en ressources humaines. Nous aboutirons alors à notre deuxième question de recherche, décomposée en trois parties : Quelle place le travail émotionnel prend-il chez l'individu et dans le collectif au sein des métiers du front office ? (Q2a) ; A quoi sont dues les variations de réactions émotionnelles des employés et des managers du front office, à univers de travail et exigences de travail similaires ? Existe-t-il des profils particuliers de réalisation du travail émotionnel permettant de prédire ou prévenir les comportements et/ou états affectifs des individus au travail ? (Q2b) ; Quels sont les piliers de l'équilibre individuel et collectif au travail dans les métiers de contact ? Existe-t-il des profils individuels quant à la gestion de son équilibre émotionnel au travail ? Existe-il des caractéristiques du collectif qui favorisent le maintien des équilibres émotionnels individuels ? (Q2c). La fin du chapitre est consacrée à une revue de littérature sur le travail émotionnel, ses différentes conceptualisations, et l'étude de ses conséquences et de ses antécédents. Nous verrons que cette littérature très vaste comporte des limites importantes, ce qui amènera l'énonciation de notre troisième question de recherche : Quelle est la nature du travail émotionnel ? Quel est sa fonction ? Quel est son fonctionnement et ses conséquences sur les comportements organisationnels ? (QR3).

Une deuxième partie aborde l'approche épistémologique utilisée ainsi que le design méthodologique de la recherche. Le chapitre 3 est guidé par le questionnement de la constitution des connaissances dans le

domaine des sciences de gestion et l'apport que peut offrir l'approche épistémologique de la pensée complexe pour étudier des phénomènes complexes tels que l'humain, dans les organisations, dans un environnement concurrentiel complexe. Dans une première section, nous montrerons en quoi l'adaptation émotionnelle de l'individu à son univers de travail, l'adaptation collective des équipes à leur environnement de travail et l'adaptation organisationnelle à son environnement concurrentiel, sont des objets de recherche complexes. En effet, nous pensons que les méthodes généralement utilisées en sciences de gestion produisent des résultats et des préconisations managériales trop éloignées du réel pour pouvoir s'y réintégrer par la suite sans désagréments. Penser les objets de recherche qui nous occupent dans leur complexité nous semble plus susceptible de produire une connaissance applicable au réel ainsi qu'une compréhension des phénomènes tels qu'ils se présentent à l'observateur. Une deuxième section est consacrée au questionnement des fondements de la recherche en sciences de gestion et à l'idée d'un changement de paradigme scientifique vers un paradigme de la complexité. Nous justifierons les apports envisagés de l'approche de la pensée complexe par rapport aux travaux antérieurs sur la gestion émotionnelle au travail.

Le chapitre 4 expose le design méthodologique de la recherche construit à partir d'une conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe et d'une étude exploratoire auprès de salariés de l'hôtellerie de chaîne. La première section rassemble les matériaux ayant servi à la construction du modèle du travail émotionnel. Elle passe en revue la nature, les fonctions et le fonctionnement des émotions ainsi que la régulation émotionnelle et ses antécédents. La deuxième section présente la modélisation proprement dite du concept de travail émotionnel comme système complexe et plusieurs propositions quant aux déterminants de la réalisation du travail émotionnel et des stratégies de travail émotionnel. Et la troisième partie explicite le design méthodologique de la recherche, les méthodes de collecte et d'analyse des données choisies.

Nous présenterons enfin les résultats de notre étude ainsi que leur discussion en troisième partie. Le chapitre 5 détaille les analyses de données réalisées et les résultats obtenus quant à la perception et le vécu des normes organisationnelles au travail, puis à la place des normes et des émotions dans les comportements, attitudes et vécus au travail dans les métiers du front office, puis au fonctionnement du travail émotionnel *in situ* et enfin aux antécédents du travail émotionnel. Une deuxième section présente la discussion des résultats, les limites de la recherche, ainsi que les apports théoriques et managériaux de ce travail. Le plan de la thèse est figuré ci-dessous et nous suivra tout au long du déroulement du travail.



PARTIE 1

L'ÉQUILIBRE ÉMOTIONNEL ET LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES MÉTIERS DU FRONT OFFICE MIS EN QUESTION PAR LES NOUVEAUX ENJEUX STRATÉGIQUES DES GROUPES HOTELIERS

Chapitre 1

Les enjeux stratégiques d'un secteur mondialisé pour les groupes hôteliers multinationaux

INTRODUCTION

L'hôtellerie est aujourd'hui un secteur économique à part entière qui, avec la mondialisation, exerce son influence sur l'ensemble de la planète. En accord avec Andrieux et Harismendy (2016), il nous semble primordial de revenir à l'essence des valeurs de l'hospitalité et à leur évolution afin de saisir le plus justement possible l'hétérogénéité actuelle du marché et les enjeux qui s'y dessinent. En effet, l'accueil des voyageurs est une pratique qui remonte aux civilisations antiques, cependant, sa signification sociale et la ou les formes qu'elle prend selon les époques est variable. A l'époque des Empires Grec (V^e et IV^e siècles av. J.-C.) et Romain (27 av. J.-C. à 476 ap. J.-C.), l'accueil du voyageur était motivé par la charité et restait un acte peu répandu. Le plus souvent, l'hospitalité est pratiquée à l'intérieur des cercles familiaux et amicaux sous la forme de l'offre du gîte et du couvert pour le visiteur, en échange de quoi l'hôte pourra bénéficier d'un semblable accueil en la demeure du visiteur lors d'un déplacement ultérieur. Cette forme d'hôtellerie était d'ailleurs reconnue officiellement dans le droit romain. En complément de cette hôtellerie de privilège vont s'ouvrir des lieux d'accueil destinés aux gens du peuple, mettant à disposition une pièce privée et des écuries partagées. De tels lieux de rencontre peu onéreux étaient connus pour être des repères du banditisme, en conséquence de quoi les autorités publiques ont dû faire en sorte de réguler la clientèle de ces établissements en imposant aux hôteliers la responsabilité de leurs clients et de leurs marchandises. A cette époque, l'augmentation du nombre de marchands et de pèlerins va considérablement grossir les rangs des voyageurs, se mêlant aux vagabonds sur les routes. Or, ces pèlerins et marchands représentaient une source de richesses pour les territoires. Ces derniers ont donc favorisé leur hébergement en leur mettant à disposition des "hospitalités municipales". Puis, avec l'étirement des voies romaines à travers tout l'Empire, des lieux d'étape sont sortis de terre, accolés aux nouvelles routes, tous les 50 km au maximum. Ces "stationes" étaient de deux formes : les "mutatio", petits gîtes d'étape permettant un temps de repos et un changement de monture si besoin ; et les "mensio", relais ayant une capacité d'accueil plus conséquente et proposant des services plus variés, comportant une auberge et une étable. C'est le début d'une certaine standardisation hôtelière.

Au Moyen-Âge, l'essor du christianisme et de la société féodale va reconfigurer l'hôtellerie en Europe. L'Eglise chrétienne se donne pour mission de protéger et de soigner les plus pauvres, qu'elle accueille soit dans des hôtels religieux réservés aux pauvres valides, situés dans les villes, soit dans des hôtel-Dieu spécifiquement aménagés pour accueillir les malades, les infirmes et les vagabonds, généralement excentrés des zones urbaines. A cette époque, l'hôtellerie est segmentée selon les trois ordres féodaux : une hôtellerie cléricale, une hôtellerie "amicale" pour les nobles et les chevaliers et des auberges et tavernes destinées au Tiers-Etat. Une segmentation va se faire également petit à petit en fonction des services délivrés par les établissements.

A partir de la fin du XVIII^e siècle, la croissance de l'activité hôtelière en Europe va suivre le développement croissant des réseaux routiers et des échanges commerciaux. Les premières formes d'accompagnement du touriste voient le jour avec les guides de voyage et les circuits touristiques. Ces dispositifs permettent d'assurer la sécurité des voyageurs, à une époque où les routes n'étaient pas sûres. Ils constituaient donc des avantages concurrentiels importants (Talens, 2018). Simultanément en Amérique du Nord, une hôtellerie se développe au départ sur le modèle des "public houses" anglaises, terme que l'on peut traduire aujourd'hui par "logements sociaux" mais qui s'apparentaient à cette époque à de petites auberges peu coûteuses. Avec la conquête des territoires de l'ouest, les nouveaux Etats américains utilisent l'architecture hôtelière pour promouvoir leur pays, tout en investissant dans l'immobilier. Ainsi, l'hôtel "nouvelle génération" (1810-1840) est une vitrine représentative de la ville. La construction d'hôtels prestigieux à l'architecture imposante va donc être encouragée par les municipalités. La vie de l'hôtel est organisée autour d'espaces communs et va mettre en valeur les innovations du moment.

La révolution industrielle change la donne dans le paysage hôtelier européen. En effet, l'hôtellerie locale de chemin qui atteint son âge d'or au milieu du XIX^e siècle cesse de croître avec le boom ferroviaire de 1840 qui nourrit le développement de grands établissements hôteliers dans les zones urbaines et en particulier dans les gares ou à proximité. Souvent, ces établissements sont gérés par des habitants de la ville, ayant un emploi principal à côté, car les coûts de transaction, la saisonnalité, ainsi que les risques de catastrophes n'incitent pas à se lancer dans ce type d'hôtellerie à titre d'occupation principale (Talens, 2018).

Aux Etats-Unis, de gros investisseurs vont commencer à organiser un réseau d'hôtels standardisés dans les capitales régionales et le long du maillage des voies de transport. L'utilisation d'un modèle standard accroît fortement le rythme d'expansion de ce type d'hôtellerie. A tel point que 87% des villes de plus de 10 000 habitants aux Etats-Unis, en 1840, ont leur Grand Hôtel (Talens, 2018). Ces hôtels proposent désormais des chambres privées séparées de nombreux espaces communs (salles de ballet, bars, restaurants, magasins, bibliothèques, bureaux). L'avantage concurrentiel se joue principalement, à l'époque, sur l'hygiène, notamment à travers les technologies utilisées dans les salles de bain. A Paris, des grands hôtels voient le jour également et certains d'entre eux à l'intérieur même des gares. La professionnalisation du métier d'hôtelier se développe en Europe, avec la création des premières écoles à Lausanne en 1893 et à Paris en 1903.

Les premières grandes chaînes hôtelières sont fondées au début du XX^e siècle, particulièrement aux Etats-Unis (Radisson en 1909, Hilton en 1919, Choice Hôtels en 1939). Les groupes Marriott et Hyatt sont créés en 1957 et Motel 6 en 1962. L'hôtel américain est le modèle par excellence au XX^e siècle. Durant les Trente Glorieuses, le modèle de l'hôtellerie est généralisé et standardisé. Ainsi apparaissent les chaînes intégrées, exploitées par un groupe hôtelier et dont les prestations sont uniformisées quelle que soit la localisation des hôtels. En parallèle se développent des chaînes volontaires qui regroupent des établissements indépendants profitant de la réputation d'une marque déjà existante pour faciliter leur distribution et leur communication et qui, en retour se conforment à des critères communs en termes d'équipements et de services. En parallèle de ces hôtels de confort, des hôtels populaires apparaissent afin de loger décemment les travailleurs qui n'ont d'autre choix que de s'entasser dans des logements insalubres. Un tel accueil de masse est rendu possible grâce à la standardisation des produits et services proposés aux clients.

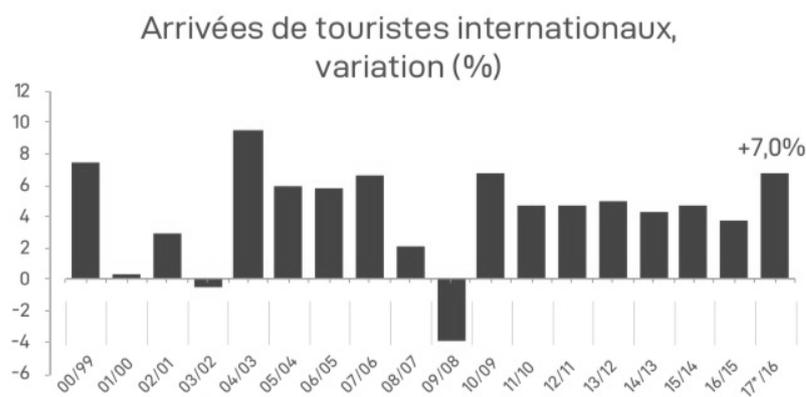
Avec la troisième révolution industrielle (fin du XX^e siècle), cette hôtellerie traditionnelle est en crise, face à la prise de pouvoir subite des nouveaux acteurs intermédiaires sur Internet. Les chaînes hôtelières

s'efforcent aujourd'hui de redéployer des espaces et des services personnalisés, correspondant aux attentes variées des clients. « En réalité, on voit bien que si l'hospitalité contemporaine s'est dépouillée de contenus moraux pour le recueil personnel de l'étranger ou du malade, elle ne peut être impersonnelle et publique dans sa totalité » (Andrieux et Harismendy, 2016, p 23). Et concernant la structure organisationnelle, pour Gérard Pélisson, cofondateur du groupe Accor : « d'un point de vue salarial, les grands groupes seront toujours plus ou moins équivalents. La différence doit donc se situer ailleurs : dans la formation, les promotions, les possibilités de développement, la convivialité de l'entreprise, les relations humaines... » (cité par Talens, 2018, p 57).

Au niveau international, l'hôtellerie a largement profité de la globalisation⁵, tant en termes de déplacement de touristes internationaux, qu'en termes d'ouverture de nouvelles destinations et de potentialités de diversification dans la conception même de l'expérience touristique. Le nombre d'arrivées de touristes internationaux est passé de 675 millions en 2000 (Lozato-Giotart *et al.*, 2012) à 1 172,74 millions en 2015⁶. Au total, les arrivées de touristes internationaux se comptent au nombre de 1 326 millions pour l'année 2017, soit un taux de croissance de 7% par rapport à l'année précédente. Il s'agit de la plus forte croissance depuis la crise économique mondiale de 2009, dans le prolongement d'une croissance soutenue depuis 8 ans (

Figure 1).

Figure 1 - Arrivées de touristes internationaux en 2018



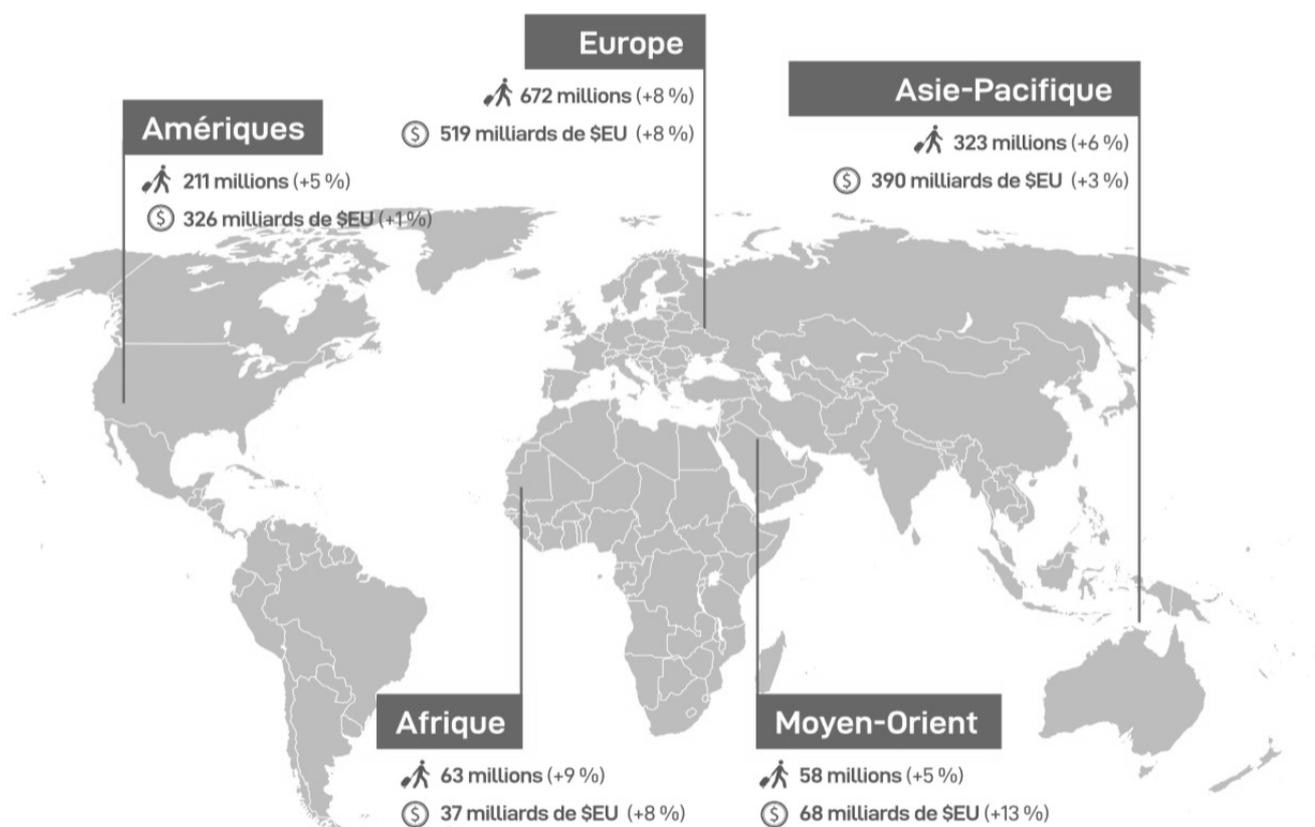
Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©

Si la croissance globale du secteur évolue de façon uniforme, la répartition régionale de cette croissance a tendance à changer, comme nous le verrons dans ce chapitre. La Figure 2 présente une carte de la répartition des arrivées de touristes internationaux et des recettes du tourisme international dans les différentes régions du monde.

⁵ La globalisation désigne la considération de l'espace planétaire en un seul grand marché économique. Elle se distingue ainsi de la mondialisation : « l'intégration croissante des économies nationales et l'interdépendance des acteurs nés de cette internalisation » (Clergeau *et al.*, 2014, p 227)

⁶ WTTC (2015)

Figure 2 - Répartition des arrivées et des recettes du tourisme international en 2017



Source : Organisation mondiale du tourisme (2018)

Structurellement, le marché de l'hébergement touristique mêle hôtels indépendants, firmes hôtelières multinationales proposant un large éventail de marques et de gammes du *low-cost* au luxe, logements particuliers, campings et autres hébergements collectifs touristiques. Les établissements indépendants misent sur une forte différenciation de l'accueil par rapport aux chaînes hôtelières et profitent, souvent par contrainte, du développement des plateformes de réservation en ligne pour augmenter leur visibilité sur le marché. De leur côté, les groupes hôteliers internationaux bénéficient d'une bonne visibilité sur le marché du fait de leur taille, leur forte présence géographique à travers le monde et leurs investissements en termes de communication. Nous focaliserons notre étude sur les firmes multinationales, qualifiées également d'"hôtellerie de chaîne", composantes majeures de l'hôtellerie globalisée. Il s'agit d'une industrie multidomestique, c'est-à-dire « une industrie ouverte à l'international mais dans laquelle les entreprises tirent leur avantage concurrentiel de cadres nationaux » (Clergeau *et al.*, 2014, p 229). En effet, les firmes internationales de l'hôtellerie déploient des activités similaires dans chaque région d'implantation, tout en les adaptant aux spécificités locales et nationales.

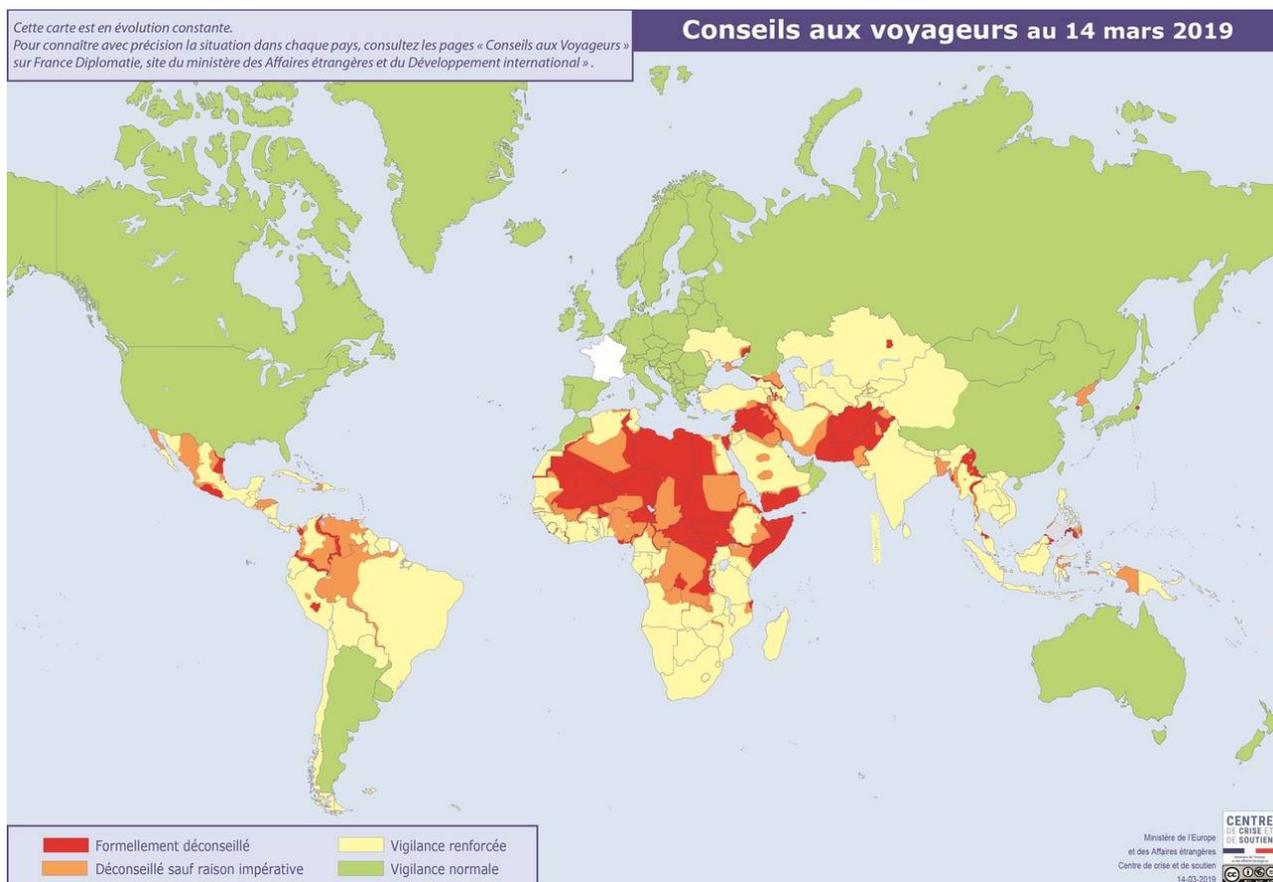
Le contexte touristique dans lequel évoluent ces firmes est caractérisé par de fortes turbulences de l'environnement, c'est-à-dire des « perturbations transitoires dont l'occurrence est difficile à prévoir et dont les effets perturbent l'organisation ». Il s'agit d'événements extérieurs qui « se distinguent par leurs interprétations variées dans les organisations comme des opportunités, menaces, crises ou catastrophes » (Altintas et Royer, 2009, p 269). L'environnement externe du tourisme au niveau mondial entremêle les environnements politiques, auxquels sont associés des lois et réglementations, les environnements économiques – attractivité

des destinations, niveau des prix, taux d'échange – et les environnements socio-économiques, actuellement en mutation de surcroît (Tribe, 1997). Pour l'auteur, un secteur turbulent est dynamique, diverse (en opposition à unique), compliqué et incertain. En effet, les flux et pratiques touristiques, mêlant l'évolution des attentes des consommateurs et l'enracinement de pratiques traditionnelles, sont orientés par un ensemble de contingences d'origine externe pour la plupart difficilement prévisibles, telles que les perturbations géopolitiques, les catastrophes naturelles, les discontinuités technologiques, le renversement du comportement du consommateur, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, ou encore la modification des réglementations (Altintas et Royer, 2009). Les organisations du secteur du tourisme côtoient intimement l'imprévisibilité et l'incertitude, qui caractérisent les environnements "dynamiques" (Nijssen et Paauwe, 2012). Au sein du système touristique mondial s'entrecroisent les dynamiques de structures industrielles, l'instabilité de la demande de marché diversifiée, la probabilité de chocs environnementaux, et la disponibilité et la répartition des ressources cruciales, ou munificence environnementale (Sirmon, Hitt et Ireland, 2007). Il s'agit, pour les entreprises de ce secteur plus que tout autre, de faire preuve de résilience afin de pouvoir absorber rapidement les chocs qui peuvent à tout moment déstabiliser fortement une partie ou l'ensemble du marché. Ces événements surviennent, nous l'avons dit, de façon imprévisible, mais surtout de manière inéluctable. Aucune organisation touristique ne peut échapper à ceux-ci et davantage encore lorsqu'il s'agit de groupes multinationaux.

La question de l'insécurité pour les touristes est également un facteur important à prendre en compte. L'instabilité politique dans certaines régions et le terrorisme influent sur la répartition géographique des destinations touristiques, modifiant ainsi la cartographie des destinations et des marchés touristiques. A titre d'exemple, les attentats du 13 novembre 2015 à Paris se sont traduits par une baisse du nombre d'arrivées en Ile-de-France, de 1,8 millions de touristes français et étrangers confondus⁷. De plus, « les attentats ont détourné la clientèle étrangère et haut de gamme » (Duthion et Mandou, 2016, p 41). La différence en termes de chiffre d'affaires pour les hôteliers de la région a été estimée à près d'un milliard d'euros.

⁷ <https://www.franceinter.fr/societe/l-impact-desastreux-des-attentats-terroristes-sur-le-tourisme-a-paris-et-en-ile-de-france> (7nov2016) dernière consultation le 9 avril 2019-04-09

Figure 3 - Recommandations du Quai d'Orsay sur les zones à risque à éviter pour les touristes

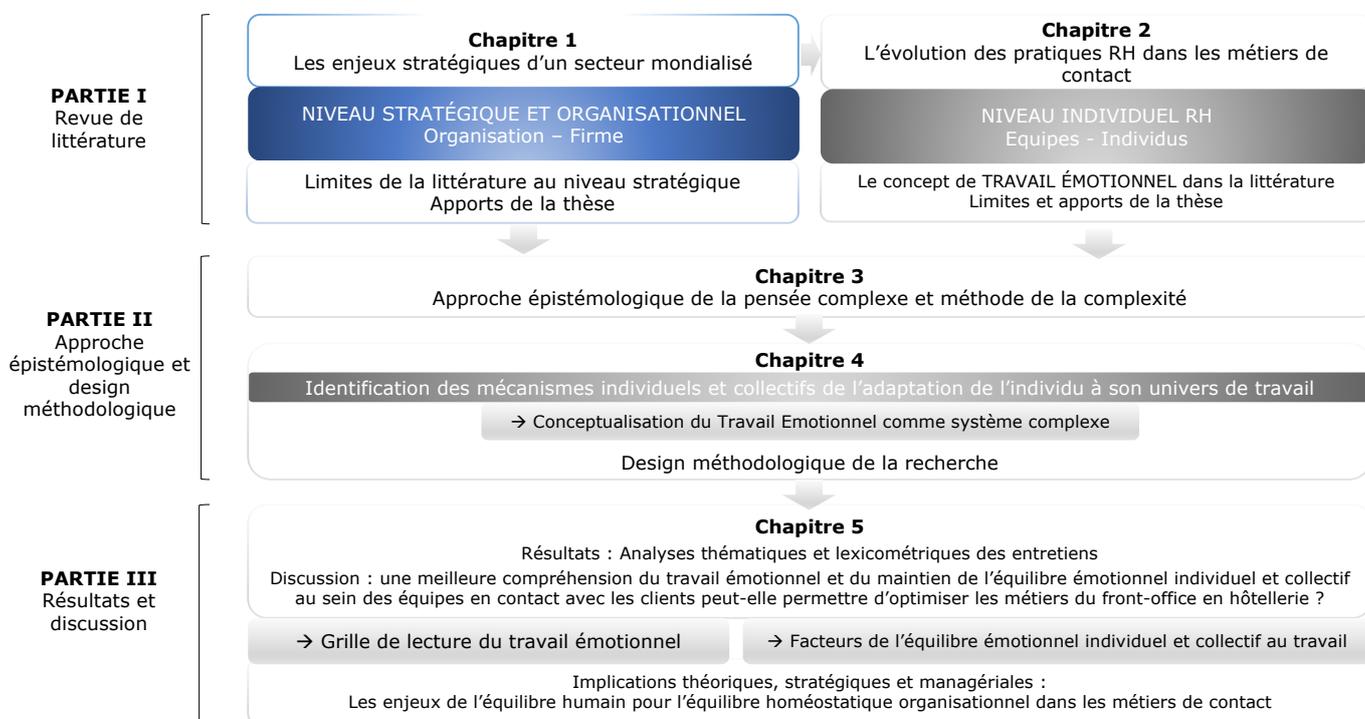


Source : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs> Dernière consultation le 12/04/2019

Nous pouvons le voir sur la

Figure 3, certaines destinations sont plus propices que d'autres au voyage et au tourisme. Dans la zone du Sahel, principalement au Mali, Niger et Mauritanie, la menace d'attentat et d'enlèvement visant des occidentaux est un frein important au développement du tourisme dans ces régions. Les risques épidémiologiques et sanitaires sont également à prendre en compte comme facteurs déterminants de la croissance des marchés hôteliers dans les différentes régions du monde.

Au-delà des facteurs historiques, structurels, démographiques, naturels ou politiques et religieux, avec lesquels les acteurs de l'hôtellerie ont l'habitude de traiter, de nouvelles turbulences viennent perturber le marché, qui découlent des avancées technologiques, humaines et économiques réalisées au sein d'un marché global planétaire. Alors que le marché voit apparaître de nouveaux concurrents inattendus, tel que Airbnb – plateforme en ligne de location de logements de particulier à particulier – et des technologies assimilées toujours plus rapidement dans les modes de consommation des touristes, le tout se fait sur un fond de prises de conscience sociétales écologiques et humanistes. Historiquement, le secteur touristique a toujours su s'adapter aux déplacements des voyageurs et se saisir des opportunités technologiques. Alors que nous vivons encore une fois une époque de grands changements. Le tourisme entame sa 3^e révolution (Violier, 2016). Chacun place ses pions pour rester dans la partie. Nous analyserons, dans une première section, les enjeux pour les groupes hôteliers multinationaux, dans une deuxième section, leurs mouvements sur l'échiquier, pour aborder une troisième section qui mettra en exergue les nouvelles problématiques stratégiques qui émergent au sein de ces entreprises.



1. Les grands enjeux stratégiques du secteur hôtelier

Nous allons tenter de comprendre en profondeur les nouvelles orientations stratégiques des firmes hôtelières et les nouveaux jeux d'acteurs dans le secteur avec l'avènement des *business models* basés sur les technologies numériques. Pour ce faire, nous nous arrêterons pour commencer, sur les causes de la grande diversification des modes de consommation du tourisme, de l'accroissement de ces mouvements stratégiques sur le marché et d'une plus grande mise en valeur du personnel dans ces entreprises. Il s'agit de faire le point sur les différents changements en cours en termes de comportements des consommateurs du tourisme et de l'hébergement, afin d'avoir une vision précise des enjeux et des actions stratégiques des hôteliers. Ces derniers doivent composer avec une multitude de facteurs qui les affectent au niveau stratégique tout autant qu'au niveau opérationnel. Les grandes mutations qui accompagnent la globalisation (Baum, 2015) changent profondément les règles du jeu dans le secteur et se répercutent sur diverses facettes des économies à travers la concurrence de marché accrue, des cycles économiques graves, une hausse du coût du travail, une modification de la démographie de la force de travail, une diversité culturelle accrue et les changements générationnels (Ahmad, Solnet et Scott, 2010). L'un des changements majeurs est la diversification de la demande des clients de l'hôtellerie. Celle-ci s'explique par un accès au tourisme des sociétés émergentes qui donne un second souffle au tourisme de masse (Deloitte, 2010 ; Clergeau et al., 2014), parallèlement à une évolution des modes de consommation des occidentaux qui privilégient l'expérience et attendent un service hyper-personnalisé. Désormais, « dans les hauts lieux touristiques se côtoient des sociétés anciennement touristiques parvenues à l'âge de la personnalisation et d'autres récemment engagées, dont les individus circulent en groupes bien encadrés, dans des destinations bien balisées, en raison de compétences peu assurées et d'une expérience réduite » (Clergeau et al., 2014, p 30). En effet, l'accroissement significatif de la classe moyenne en Chine et en Inde donne un nouvel essor au tourisme hétéronome, que les touristes des pays développés ont abandonné (Deloitte, 2010). A cela s'ajoute la révolution du numérique qui tend à transformer les expériences de consommation. Les tour-opérateurs en ligne et les sites de réservation contribuent à autonomiser le touriste face à l'offre. Et l'utilisation des nouvelles technologies et des médias sociaux change les préférences et les habitudes des touristes (Clergeau et al., 2014 ; Baum, 2015). Enfin, la révolution du *low-cost* rend possible une offre de service à coût réduit, notamment grâce à la substitution du client au travail. En effet, des tâches simples sont réalisées par des interfaces client-machine, économisant ainsi le coût de l'interaction entre l'employé et le client. Du côté du marché du travail, un renouvellement des attentes des employés est à l'œuvre, particulièrement chez les jeunes, avec une force de travail plus flexible et polyvalente ainsi qu'une préoccupation accrue pour les modes de vie au travail (Baum, 2015).

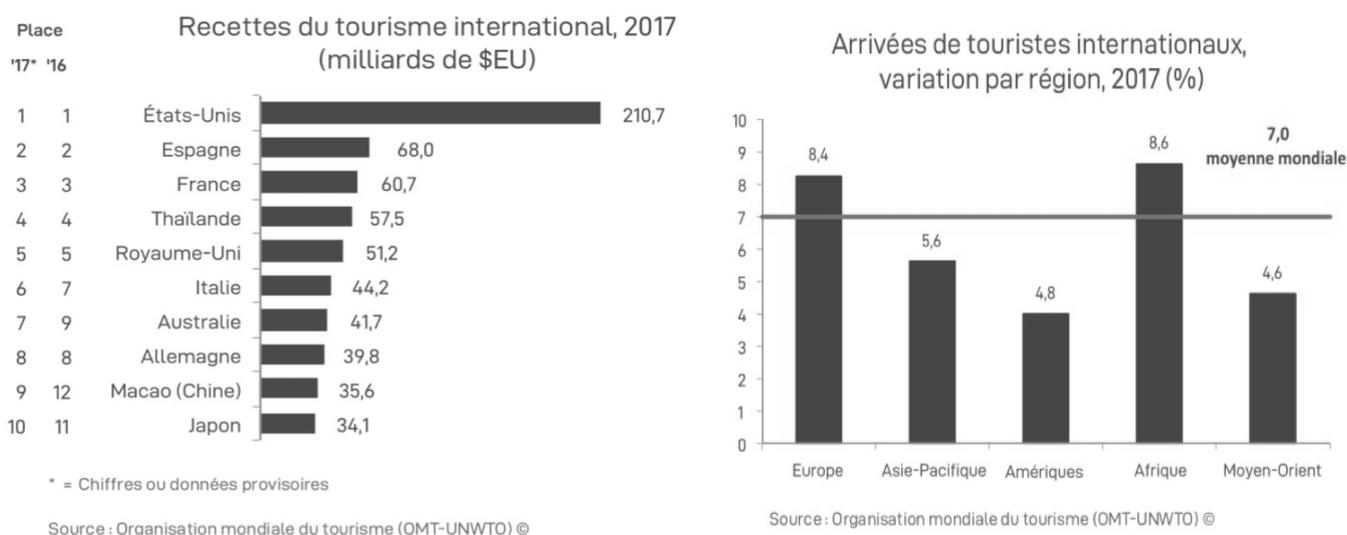
Comme le préconise John Tribe (1997), nous partons d'une analyse de l'environnement touristique externe des organisations, en prenant en compte les facteurs de compétitivité, les facteurs politiques (lois, réglementation et politiques), les facteurs économiques (attractivité des destinations, taux d'échange, niveau des prix, taux d'inflation), les facteurs socio-culturels (démographie, différences interculturelles, classes sociales, "nouveaux touristes") et les facteurs technologiques. Nous analyserons dans un premier temps les changements dans les pratiques du tourisme, dus aux évolutions sociétales. Puis, nous examinerons les évolutions vers des modes de vie où le numérique et le digital sont devenus indispensables et doivent être

intégrées par les entreprises touristiques. Enfin, nous verrons que les circonstances économiques et politiques au niveau planétaire représentent également de forts enjeux pour les groupes hôteliers multinationaux.

1.1. L'hôtellerie mondialisée : un marché hyperconcurrentiel

La dynamique de mondialisation du secteur hôtelier, et tout particulièrement des firmes multinationales, dépend de la répartition des économies mondiales, aujourd'hui en faveur des pouvoirs économiques émergents. En termes de flux touristiques, cela se traduit par un détournement important des voyageurs à destination de l'Europe, historiquement comprise dans les principales destinations, vers les pays émergents de l'arc méditerranéen, l'Asie et les Etats-Unis. Comme nous le montre la Figure 4, bien que l'Europe reste l'une des destinations les plus prisées, les régions de forte attractivité touristique ont tendance à se déplacer vers les pays émergents, l'Afrique connaissant aujourd'hui un fort développement, avec 8,6% de croissance du nombre d'arrivées de touristes internationaux en 2017. Globalement, un déplacement du marché s'opère vers l'Est et le Sud, avec une croissance toujours forte du secteur touristique en Asie et une hausse des voyages Sud-Sud, au départ de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie.

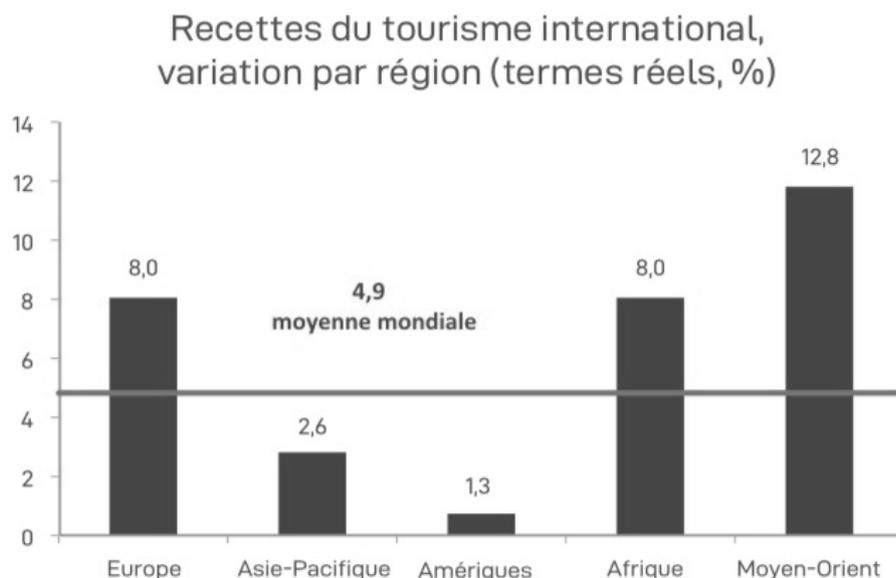
Figure 4 – Recettes et arrivées de touristes internationaux par région



Source : OMT, 2018

Les recettes totales se chiffrent à 1 340 milliards de \$ US, soit une augmentation de 5% par rapport à 2016 (OMT, 2018). En termes monétaires, les bénéfices du tourisme international reviennent pour une grande part aux Etats-Unis, avec 210,7 milliards d'euros en 2017. C'est toutefois le Moyen-Orient qui enregistre la plus forte hausse des recettes pour 2017, avec 12,8% de variation par rapport à 2016, puis l'Europe et l'Afrique avec 8% (Figure 5).

Figure 5 - Variation des bénéfices du tourisme international par région (2018)



Source : Organisation mondiale du tourisme (OMT-UNWTO) ©

A l'échelle nationale, les destinations touristiques les plus prisées sont la France, qui a accueilli, en 2017, 86,9 millions de touristes internationaux, suivie par l'Espagne (81,8 millions), les Etats-Unis (76,9 millions), la Chine (60,7 millions) et l'Italie (58,3 millions)⁸. Enfin, il est à préciser que quatre touristes sur cinq voyagent à l'intérieur de leur région.

1.1.1. Classes moyennes et urbanisation

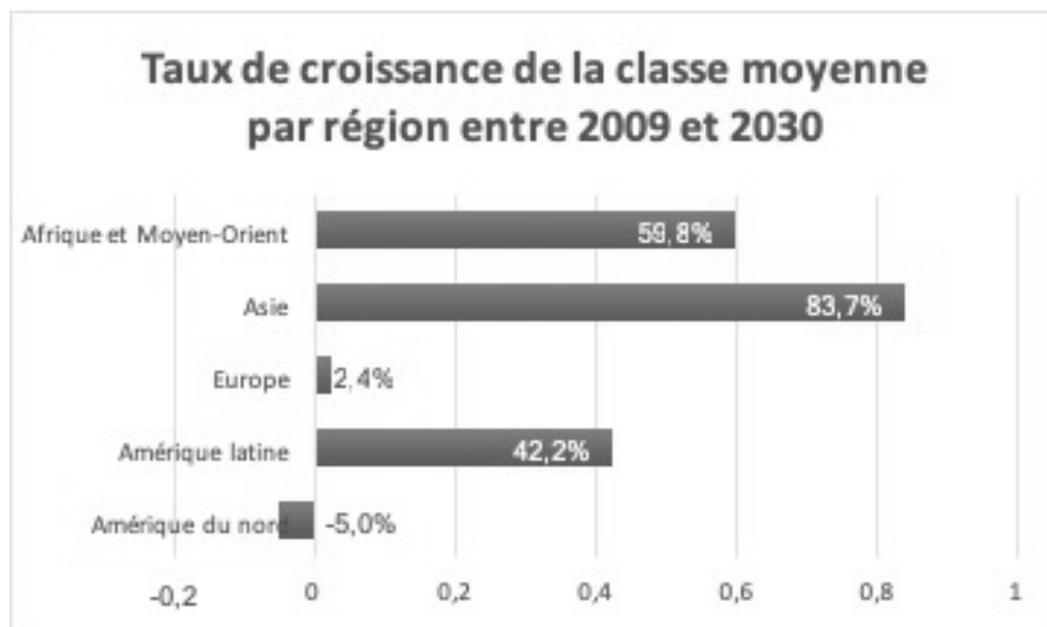
La demande globale est caractérisée aujourd'hui par une prédominance (en hausse) des classes moyennes sur le marché, notamment asiatique, combinée à une urbanisation en croissance – le chiffre de la population mondiale vivant en zone urbaine devrait passer de 55% aujourd'hui à 68% en 2050 selon l'OMT (2018). Le développement rapide de la classe moyenne (atteignant 4 milliards de personnes d'ici à fin 2020⁹), essentiellement asiatique, offre de nouvelles perspectives de développement touristique pour les petites villes, que les jeunes entrepreneurs privilégient aux mégapoles en raison des perturbations climatiques, de la pollution, des infrastructures et du coût de la vie. Selon les prévisions, les marchés émergents de l'E7 (Chine, Inde, Brésil, Russie, Indonésie, Mexique et Turquie) participeront pour 50% du PIB mondial en PPA¹⁰, dominant ainsi l'économie mondiale. Selon les prévisions de l'OCDE, la classe moyenne mondiale représentait 1,8 milliards d'individus en 2009 et devrait atteindre 4,9 milliards en 2030.

⁸ Organisation Mondiale du Tourisme [OMT] 2018

⁹ World Travel & Tourism Council [WTTC] Megatrends 2019

¹⁰ Parité de Pouvoir d'Achat

Figure 6 - Développement de la classe moyenne par région du monde



Source : OCDE, 2018

La Figure 6 représente les prévisions de développement de cette population particulièrement consommatrice de tourisme, selon les régions du monde.

1.1.2. Concentration du marché et investissements

La concurrence touristique mondiale pousse les acteurs bien enracinés dans le secteur à augmenter plus et plus vite leur taille au moyen de nombreuses fusions et acquisitions, que nous évoquerons dans la section suivante. Un oligopole se forme ainsi, composé de quelques grands groupes multinationaux se disputant perpétuellement la première place de leader en multipliant les mouvements stratégiques sur le marché. Parmi les douze premiers groupes hôteliers mondiaux, Marriott International (US) possède 30 enseignes comptant plus de 6 900 établissements dans 130 pays et territoires¹¹ ; Hilton Worldwide (US) regroupe 17 marques dans 113 pays, avec plus de 5 600 propriétés¹² ; IHG (UK) compte 5 603 hôtels dans toutes les régions du monde¹³ ; Wyndham Hotel Group (US) regroupe 200 centres de vacances et plus de 4 300 propriétés d'échange affiliées dans 110 pays¹⁴ ; Jin Jiang Hotels (Chine), possède 6 700 hôtels dans 60 pays¹⁵ ; Accor (France) regroupe 33 marques avec 4 800 hôtels répartis dans 100 pays¹⁶ ; Hyatt (US) possède plus de 700 hôtels dans 56 pays¹⁷. A titre d'exemple, les Figure 7, Figure 8 et Figure 9 illustrent la présence multinationale de quelques-uns des plus grands groupes hôteliers : Marriott International, IHG et Accor.

¹¹ Site officiel : <https://www.marriott.fr/groupe-marriott.mi#ourbrands>

¹² Site officiel : <https://www.hilton.com/en/corporate>

¹³ Site officiel : <https://www.ihgplc.com/about-us/our-global-presence>

¹⁴ Site officiel : <https://www.wyndhamdestinations.com/about-wyndham/our-company>

¹⁵ Site officiel : <http://www.jinjiang.com>

¹⁶ Site officiel : <https://group.accor.com/fr-FR/hotel-development/regions/all>

¹⁷ Site officiel : <https://about.hyatt.com>

Figure 7 - Carte de la présence multinationale du groupe Marriott International (US)



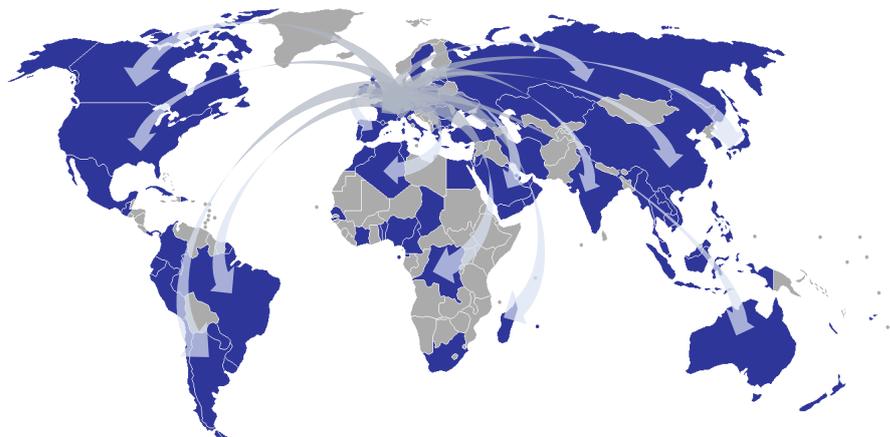
Source : Site officiel du groupe Marriott

Figure 8 - Carte de la présence multinationale du groupe IHG (UK)



Source : Site officiel du groupe IHG

Figure 9 - Carte de la présence multinationale du groupe Accor (Fr)



Source : Site officiel du groupe Accor

Ces cartes illustrent la couverture mondiale des groupes hôteliers en termes d'implantation d'hôtels. Les grandes firmes qui se partagent le marché de l'hébergement hôtelier sont présentes de façon très concurrentielles sur l'ensemble des marchés régionaux de la planète. Le développement de ce maillage concurrentiel renforce la tendance à la globalisation du secteur touristique, caractérisée par une convergence des marchés côté consommateurs ; des avantages en coût, notamment à travers les économies d'échelle, les avantages de la localisation, des politiques d'achat globales, l'économie de réseaux, la baisse des coûts de transport et des coûts en recherche ; une concurrence globalisée liée à la croissance des échanges, et l'interdépendance des acteurs ; et l'influence des Etats par la réglementation du commerce international, les normes internationales et les politiques de libre-échange (Clergeau *et al.*, 2014). Dans la ligne de mire de la plupart des groupes, l'Asie reste une zone à forts investissements. Les ouvertures d'hôtels de chaîne s'effectuent également en fonction des nouvelles destinations prisées telles que l'Europe centrale et par anticipation du développement des flux touristiques futurs, en Afrique.

1.2. Prise de conscience des enjeux climatiques et humains

La prise de conscience, au niveau planétaire, des enjeux climatiques et des questions d'inégalités et du progrès humain à travers le bien-être et la qualité de vie, change progressivement les modes de vie et les modes de consommation (Baum 2015), en particulier au sein des jeunes générations. De ces changements d'ordre civilisationnel émergent de nouvelles façons de concevoir le tourisme et le voyage. Ainsi, de nouvelles tendances de consommation et de nouveaux acteurs apparaissent au sein du secteur touristique. Il nous semble nécessaire en premier lieu de démêler cette multiplicité de tendances nouvelles, afin d'identifier les attentes et les besoins – réels et illusoire – des touristes et de pouvoir expliquer certaines contradictions observables, telle que celle de "vouloir se voir offrir une expérience authentique". En effet, on ne peut scénariser un vécu authentique. Or, comprendre ce qui sous-tend les nouveaux comportements des clients de l'hébergement est un enjeu primordial pour les firmes hôtelières.

1.2.1. De nouvelles façons de penser et de faire du tourisme

L'un des grands changements de notre époque concerne la prise de conscience planétaire de l'impact de l'activité humaine sur la nature et sur la qualité de vie. L'assimilation des enjeux climatiques et énergétiques au niveau planétaire pose ainsi la question de l'avenir des systèmes de production et de consommation. La légitimité du discours soutenant le système économique mondialisé est remise en cause également par la prise de conscience du creusement des inégalités. En effet, l'accélération de l'accumulation des richesses au profit de quelques-uns dévoile de plus en plus l'incapacité de ce système à servir le progrès humain dans le sens de l'amélioration du bien-être de tous et de la redistribution des richesses. Ajoutons là-dessus la prise de conscience de la finitude du monde du fait de l'épuisement des ressources de la planète, supposées servir une croissance infinie. « La durabilité des modèles commerciaux existants est remise en question, le secteur privé étant confronté à une surveillance et une pression accrues pour agir » (WTTC, 2019). De plus, de nouveaux modes de consommation responsables apparaissent, qui font naître des courants de tourisme alternatifs à ceux existants. La volonté grandissante d'adoption de pratiques de consommation éthique, durable et respectueuse des identités de chacun (Burke et Hughes, 2018), essentiellement au sein des jeunes générations, appuie significativement ces transformations. « Dans ce contexte, les pratiques commerciales durables peuvent

devenir le noyau d'une stratégie de croissance robuste pour le secteur des voyages et du tourisme, une stratégie intégrant la protection des destinations, le leadership environnemental et la santé communautaire à l'expérience client » (WTTC, 2019).

Le tourisme durable intègre les principes du développement durable arrêtés par l'OMT en 1988. Sémantiquement, la durabilité est « l'équilibre entre une activité et son environnement support, où ils interagissent l'un avec l'autre, sans effets néfastes mutuels » (Faber, Jorna et Van Engelen, 2005, p 5 dans Lim, 2016). Il doit permettre « le développement économique harmonieux d'un territoire, dans le respect de l'environnement écologique du lieu et de la culture et du bien-être de ses habitants » (Decrop, 2010, p 177). Au sein de ce courant se développe l'écotourisme, ou tourisme vert, centré sur la découverte de la nature. L'écotourisme est « une forme durable de tourisme fondé sur les ressources naturelles, qui se concentre principalement sur l'expérience et l'apprentissage de la nature et qui est dirigé éthiquement pour avoir peu d'impact, être non consommateur et orienté vers le local. Il se produit typiquement dans des régions naturelles et devrait contribuer à la conservation ou la préservation de telles régions » (Decrop, 2010, p 177). Le tourisme rural, ou de terroir, est un « tourisme local, voulu et maîtrisé par les gens du pays, un tourisme fondé sur la rencontre et le partage, puisant ses atouts dans les traditions villageoises, dans la richesse des campagnes et des produits du terroir et dans la convivialité de ses habitants » (Decrop, 2010, p 178). Se développent également le tourisme équitable, ou encore le tourisme participatif. Ces nouvelles formes de tourisme sont fondées sur l'authenticité de l'expérience du touriste, une forte valorisation du lien social et sur l'authenticité perçue du lieu de séjour (Decrop, 2010).

1.2.2. Un ancrage dans l'économie collaborative

Les prises de conscience d'un destin commun de l'humain sur la planète ont fait émerger de nouveaux modes de consommation collaboratifs basés sur le partage, et sur le ralentissement des modes de vie et du voyage, comme à travers le "slow tourism". Une part croissante des touristes est à la recherche de vécus authentiques à travers leurs voyages, conduits comme « une quête de l'intact, de l'immaculé, du véritable et du traditionnel » (Decrop, 2010, p 175). D'après l'auteur, « la quête d'authenticité est enracinée dans une anxiété particulièrement moderne et ontologique sur la "réalité" de la vie. Le touriste est un pèlerin moderne, cherchant une existence et un sens authentiques en dehors de l'artifice de la vie moderne » (Decrop, 2010, p 175). L'individu reprend goût à se confronter à l'altérité du monde, vu comme « la qualité de ce qui est autre pour un individu dont l'identité personnelle ("identité je") et l'identité sociale ("identité nous") sont les référents familiers, voire non questionnés par rapport à un monde étranger dont les normes, conventions et manières de faire sont radicalement autres » (Clergeau, Glasberg et Violier, 2014, p 14). L'expérience de l'altérité offre une possibilité de déroutinisation par rapport au quotidien, et ainsi une ouverture individuelle à la diversité permet de se recréer (Clergeau, Glasberg et Violier, 2014, p 14).

« L'émergence de l'économie collaborative des services repose sur l'optimisation des ressources privées jusqu'alors largement sous-utilisées par ceux qui les détiennent » (Baranger *et al.*, 2016, p 301). Selon les auteurs, cette économie est conditionnée par deux innovations : le faible coût de l'intermédiation directe et la mise en concurrence d'un travail occasionnel par nature variable. Ce courant développe une approche des services davantage basée sur la place du client dans le processus de production du service et sur l'importance du personnel de contact (Baranger *et al.*, 2016). Au sein de l'économie collaborative dans le tourisme, le client

participe non seulement au processus de production du service qui est consommé en même temps qu'il est produit¹⁸, mais également à la publicité du fournisseur de service. Les réseaux sociaux constituent un puissant levier de communication avec une forte réactivité. « Le succès de ces services communautaires s'explique notamment par le fait qu'ils remplacent la relation client, souvent très personnalisée, au cœur de la démarche d'achat » (Duthion et Mandou, 2016, p 65). En effet, le partage d'informations des clients entre eux constitue une communication extrinsèque au prestataire de service. De plus, « en responsabilisant le client après chaque période de consommation, l'économie collaborative (PtoP, BtoC, BtoP) accroît considérablement l'acquisition d'un degré de maturité du consommateur supérieur au travers de ses actes d'achat » (Baranger *et al.*, 2016, p 286). « L'apparition des pratiques collaboratives tend à donner une priorité à l'individualisation de la relation de service » (Baranger *et al.*, 2016, p 289). S'appuyant sur une plateforme adaptée au parcours client, l'offre de service peut être élargie et peu coûteuse. La conception du parcours client est aujourd'hui largement facilitée par le profil numérique du client. L'optimisation repose sur « la capacité à conditionner la répétition de l'expérience client » (Baranger *et al.*, 2016, p 289). Bien qu'elle soit « annoncée par certains comme la 3^{ème} révolution industrielle » et « en passe de supplanter l'économie traditionnelle » (Duthion et Mandou, 2016, p 64), pour Baranger *et al.* (2016, p 292) « loin de se substituer à la consommation traditionnelle ou *on line*, la consommation collaborative tend à amplifier des pratiques d'un marketing "hyper-relationnel" avec mise en exergue de l'information ».

1.2.3. Une tendance forte vers la consommation d'expériences touristiques singulières

Parallèlement au tourisme durable et collaboratif, se développe une demande de consommation d'expériences de vie ou "*fast tourism*" : les consommateurs attendent une offre contenant toujours plus d'expérience, disponible à la consommation au plus vite possible. Au-delà de l'exigence d'immédiateté, fortement amplifiée par la diffusion des usages du numérique, le client « veut tout d'abord pouvoir se procurer des objets nouveaux, qui le fasse rêver, s'étonner, s'enthousiasmer. Il veut également que l'expérience d'interaction qu'il va vivre avec la marque et les collaborateurs soit singulière, qu'elle soit en cohérence avec l'expérience d'usage qu'il aura du produit ou service » (Quérat-Hément, 2014, p 28-29). « Ce qui lui importe, c'est le statut que lui confère l'achat, c'est la relation que l'acquisition du bien ou du service va lui permettre d'établir » (Quérat-Hément, 2014, p 29). Dans cette logique, le touriste vit la relation à l'autre comme une reconnaissance de son existence. C'est pourquoi une grande majorité de touristes aspire à vivre des expériences toujours plus extraordinaires et inédites. Les prestataires du tourisme redoublent donc d'imagination pour se différencier dans cette nouvelle économie de l'expérience (Burke et Hughes, 2018). Cette tendance à la diversification des expériences s'empare d'ailleurs des concepts de l'économie durable et collaborative afin d'enrichir son offre. Le client attend de vivre des expériences authentiques et personnalisées, en bénéficiant à la fois d'un divertissement, d'une opportunité d'apprentissage, d'une expérience nouvelle de la réalité et d'une évasion. « Quand il achète une expérience, il paie le temps nécessaire pour profiter d'une série d'événements mémorables qu'une entreprise organise - comme dans un jeu théâtral - pour le faire participer de manière personnelle » (Burke et Hughes, 2018, p 49). Nous verrons que cet appel à la représentation

¹⁸ Ce processus dit de "servuction" sera abordé plus précisément dans le chapitre 2

expérientielle des fournisseurs de service touristique transforme les pratiques de recrutement des organisations touristiques vers des pratiques de casting et d'auditions, « pour s'assurer que les bonnes personnes sont sélectionnées pour les bons rôles » (Burke et Hughes, 2018, p 50).

Ainsi, de multiples formes de tourisme se développent, mêlant voyageurs en quête de vrai et d'authentique et touristes consommateurs d'offres d'expériences : agritourisme, tourisme culturel, écotourisme, tourisme de la gastronomie et du vin, géotourisme, tourisme de la santé, du bien-être, tourisme médical, tourisme du patrimoine, tourisme religieux, tourisme du sport, ou encore tourisme des événements spéciaux tels que les festivals de musique (Lim, 2016). Le client nouveau possède une culture du tourisme, il s'informe et se veut acteur de sa consommation touristique, et parfois même innovateur au travers de nouveaux usages (Quérat-Hément, 2014), le progrès des technologies numériques ayant largement favorisé cette transformation.

1.3. Les enjeux sur le marché du travail

Les mutations sociales planétaires, au travers des processus de mondialisation, changent les habitudes des touristes, tout autant que celles des travailleurs. Or, le marché du travail affilié aux domaines du voyage et du tourisme est marqué par de hauts niveaux de turnover (31% en moyenne, au niveau mondial¹⁹), la concurrence des autres secteurs pour les talents et d'autres tendances négatives de l'offre tel que le déclin démographique (WTTC, 2015). De nouveaux défis s'imposent aux organisations du tourisme et de l'hôtellerie, tels que la gestion des attentes multigénérationnelles, la réponse à une flexibilité mondiale de la force de travail qui est mobile et migrante, le renouvellement dans la capacité d'innover et d'inspirer les autres, et enfin la maîtrise de l'évolution rapide des technologies. La force de travail contemporaine exige davantage de discrétion et de compétences tacites, d'autonomie, de flexibilité des contrôles sur le lieu de travail et une meilleure identification avec l'organisation (Curley et Royle, 2013). Le choix des modes de vie dans l'emploi est une préoccupation croissante, appelant un besoin de réciprocité et des ajustements entre vie privée et vie professionnelle. La conjonction de ce changement générationnel avec la mondialisation façonne une force de travail « globale, hautement connectée, débrouillarde avec les technologies et exigeante. Ces employés sont jeunes, ambitieux et remplis de passion et d'objectifs. Les "Millennials" – mais aussi les travailleurs plus âgés qui restent engagés et de précieux collaborateurs – sont une force majeure. Quels sont les nouveaux enjeux stratégiques du secteur en termes de ressources humaines ?

1.3.1. Une pénurie de main d'œuvre qualifiée ?

Le secteur hôtelier est un secteur qui recrute²⁰. Selon le cabinet de recrutement Page Personnel, le nombre d'offres d'emploi a globalement augmenté de 30% durant l'été 2018²¹. Cependant, les recruteurs hôteliers ne trouvent pas toujours de candidats convaincants pour répondre à cette demande. Une enquête²² réalisée par le journal l'Hôtellerie-restauration en avril 2016 fait ressortir les causes perçues des difficultés de

¹⁹ Deloitte, 2010

²⁰ Baromètre 2018 Qapa.fr

²¹ https://www.tourmag.com/Hotellerie-Tourisme-queelles-sont-les-tendances-du-recrutement-de-2018_a94644.html# Dernière consultation le 8 janvier 2019

²² <https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/emploi/2016-04/pourquoi-les-chr-ont-ils-du-mal-a-recruter.htm> Dernière consultation le 8 janvier 2019

recrutement dans les Cafés Hôtels et Restaurants (CHR), par les salariés et les employeurs. Du point de vue des salariés, la première explication à ce manque de candidats qualifiés est le niveau très bas des salaires du secteur (pour 63% des salariés interrogés). Viennent ensuite les heures supplémentaires non payées (51%), les horaires de travail (46%) et le rythme de vie (43%) trop contraignants, le grand nombre de mauvais patrons (40%), la dureté physique du métier (39%), le volume d'heures trop important (34%), les jours de repos non consécutifs (27%) et le turnover (27%). D'autre part, les employeurs pensent que trop peu de candidats correspondant aux profils de recrutement se présentent, du fait des horaires trop contraignants (52%), du rythme de vie (51%), de la difficulté physique du métier (42%), du turnover (36%), du nombre trop important de mauvais salariés (33%), de la mauvaise image de la profession (33%), du manque de formation du personnel (31%) et du volume d'heures trop important (25%). Ces constats traduisent une forte incompréhension des employeurs vis-à-vis des attentes des salariés.

Selon les hôteliers, il est souvent nécessaire d'augmenter les rémunérations proposées et d'attirer du personnel d'autres secteurs pour pourvoir les postes vacants. La main d'œuvre migrante constitue également un bassin de recrutement important. Cette orientation sur des embauches à bas coût d'un personnel sous-qualifié et sous-expérimenté est aujourd'hui difficilement tenable étant donné la tendance forte à l'exigence d'une offre de service "authentique" par les clients. De plus, ces pratiques maintiennent le caractère transitoire de la main d'œuvre, or « le fort turnover conduit directement à des coûts de recrutement et de publicité plus élevés, à des coûts de formation plus élevés, à des rendements réduits de la formation et à une charge de travail accrue sur les postes existants » (WTTC, 2015). Rappelons que le taux de turnover du personnel dans le secteur touristique est l'un des plus élevés au niveau mondial, atteignant 31% quand les autres secteurs présentent des taux de 14% ou 15% pour les plus élevés (Deloitte, 2010). Pour le World Travels & Tourism Council (2015), l'occupation à long terme d'emplois dans les firmes hôtelières semble être due au niveau élevé du chômage, à une dominance générationnelle dans ces emplois où l'âge moyen est de 40 ans, et au degré d'éducation. La pénurie de talents se répercute indéniablement sur la capacité des organisations hôtelières à répondre aux nouvelles demandes des clients à travers une perte de productivité et de compétitivité, l'augmentation du turnover, la réduction de l'innovation et de la créativité, la baisse de moral des salariés et l'augmentation des coûts salariaux (WTTC, 2015).

Certains voient dans cette pénurie de main d'œuvre plutôt un effet d'annonce des employeurs de l'hôtellerie visant à s'assurer un flux constant de candidatures (Forté et Monchatre, 2013). Ce procédé évite aux hôteliers d'avoir recours au marché du placement, coûteux en termes de recrutement et de sélection. « La réduction du coût du renouvellement de la main-d'œuvre passe par la limitation du nombre de canaux mobilisés et la priorité donnée aux canaux informels » (Forté et Monchatre, 2013, p 142). De plus, les réseaux informels garantissent une certaine loyauté dans la relation d'embauche fondée sur un principe de recommandation et donc porteuse d'engagements réciproques des personnes. Autre avantage de cette pratique coutumière du secteur, « les réseaux agissent comme des filtres permettant l'évaluation des candidats avant même la rencontre avec le recruteur » (Forté et Monchatre, 2013, p 144). Les hôteliers possèdent donc un vivier de candidats qui se régule en suivant les propres codes du secteur.

1.3.2. Remises en question des stratégies RH par les générations Y et Z

Les changements des attentes vis-à-vis du travail, notamment chez jeunes influent fortement sur la relation employeur-employé (Baum, 2015). Ces mutations des relations sur le lieu de travail sont par ailleurs renforcées par un phénomène de réduction de la distance sociale entre les consommateurs des services touristiques et les employés du secteur. Pour les jeunes appartenant à la génération Y, la carrière n'est pas au centre de leur projet de vie. Ils ont développé une méfiance à l'égard du monde du travail, un certain détachement en réaction au vécu de leurs parents. Il s'agit, pour eux, de « mettre ses œufs dans plusieurs paniers » et ne pas sacrifier sa vie personnelle (Ollivier et Tanguy, 2017). Concernant la génération Z, ils sont réalistes quant à la précarité du monde du travail et prêt à "faire avec". Cependant, ils sont plus enclins que leurs aînés à choisir de s'épanouir personnellement et expriment le besoin de vivre des vies plurielles et singulières (Ollivier et Tanguy, 2017). Le Tableau 1 présente les différentes perceptions du travail en fonction de la génération d'appartenance.

Tableau 1 - Les perceptions générationnelles du travail, d'après Ollivier et Tanguy (2017)

Baby-boomers (1943-1960) ²³	La réussite personnelle s'appuie sur la réussite professionnelle
Génération X (1961-1981)	A appris à compter d'abord sur elle-même plus que sur les institutions Travail vécu comme une contrainte, un lieu de compétition, décalages avec la qualification
Nouvelles générations Y (1982-2000) et Z (2000-)	Le travail est un moyen de s'accomplir, ce n'est ni une finalité, ni une fatalité Pour les Z, le travail est un moyen identitaire de s'exprimer ; le travail n'est pas synonyme d'aliénation

Les membres de la génération Z cherchent une entreprise qui allie respect, agilité, coopération, transparence. Or, pour eux, l'entreprise actuelle est plutôt associée à la concurrence, la performance, et la persévérance. « La notoriété n'est pas un critère suffisant pour convaincre, les jeunes ont besoin d'être séduits » (Ollivier et Tanguy, 2017, p 85). Les jeunes veulent tout autant être choisis par l'entreprise que choisir leur entreprise. Concernant leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, les jeunes savent qu'il ne faut rien attendre de l'organisation, cependant, ils souhaitent s'investir pleinement dans leur travail. Malgré les supposés véhiculés sur cette génération quant à un désintérêt pour la valeur monétaire, effacé au profit d'un intérêt pour le sens, leur premier critère de choix d'un emploi est le salaire. En effet, ils estiment qu'à travail égal, le salaire doit être égal, ce qui souvent n'est pas le cas dans les entreprises. Ils cherchent également un équilibre entre leur investissement dans leur vie professionnelle et leur investissement dans leur vie hors travail. Leur choix privilégie ensuite l'intérêt du travail en lui-même ainsi que les perspectives d'évolution que l'organisation peut offrir. Pour ces nouvelles générations, travailler c'est partager, collaborer. C'est aussi un moyen de se découvrir des compétences et d'en développer de nouvelles, y compris d'appliquer des compétences nouvellement

²³ Parry, E. et Urwin, P. (2011), "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.

acquises hors du temps de travail. Les jeunes déplorent le manque de coopération et de savoir vivre ensemble dans les organisations, dans un monde où l'information et la communication sont des ressources de premier ordre. Ils souhaitent revenir à des valeurs relationnelles dans le management, en participant à l'instauration de la confiance, d'échanges d'expériences et de responsabilisation des individus (Ollivier et Tanguy, 2017). Ils veulent être considérés comme des partenaires de l'organisation, non pas comme des subordonnés.

L'enjeu principal pour les firmes hôtelières est d'identifier les leviers permettant d'attirer et d'obtenir l'engagement des jeunes salariés dans leur travail. En effet, leur rapport à l'engagement est radicalement différent de celui des générations précédentes : ils ne sont pas dans le compromis. Soit ils s'engagent totalement, si l'emploi a du sens, soit ils ne s'engagent pas du tout, même s'il s'agit d'un emploi stable. Le sens de ce qu'ils font et les liens qu'ils créent sont au cœur de leurs motivations. « Ces jeunes n'entrent pas dans une entreprise pour construire une carrière, mais pour participer à un projet, une mission, une expérience. La problématique de la fidélité s'efface derrière celle de l'intérêt du travail » (Ollivier et Tanguy, 2017, p 100).

1.4. Révolution numérique et consommation multicanale

« Intelligence artificielle, réalité augmentée, *blockchain*, *big data*, objets connectés... Ce flot de technologies, toutes liées à la révolution numérique, bouleverse notre société et nos entreprises. Inutile de se le cacher, il s'agit d'une révolution monstrueuse, c'est-à-dire qu'elle est à la fois inquiétante et prodigieuse. [...] De tout temps, l'être humain, dans sa dimension la plus noble, n'a cessé d'innover pour améliorer sa vie et son confort. Toute forme d'innovation n'est finalement que l'expression d'un irrépressible besoin d'optimisme » (Joseph-Dezaize, *Rédacteur en chef de Harvard Business Review France*, 2018). Ces évolutions technologiques poussent la société, d'une part vers l'adoption mondialisée d'usages des outils numériques et digitaux dans la vie quotidienne et d'autre part vers une recherche d'expérience technologique nouvelle, surprenante. Il va de soi que la diffusion des nouvelles technologies a un impact sur la création et la distribution des produits touristiques et sur leur consommation (Duthion et Mandou, 2016). L'enjeu, pour la pérennité des organisations hôtelières, est de comprendre non seulement les modes de vie qui reposent de plus en plus sur le digital afin d'intégrer ces usages dans l'hôtellerie, mais aussi d'être en mesure de proposer une offre expérientielle innovante en termes de technologies. Nous différencierons donc les usages du numérique, ancrés dans le quotidien en tant que norme de comportement acceptée par un groupe social (Autissier et Moutot, 2015) et l'innovation technologique servant le vécu du tourisme.

1.4.1. Usages du digital et nouveaux modes de consommation

La focalisation du secteur des services sur l'expérience repose sur une volonté généralisée d'accéder à une "réalité améliorée", nourrie par un désir d'enrichissement personnel, de maîtrise de soi et de partage communautaire. « À mesure que les personnes, les communautés et les entreprises acquièrent une plus grande sophistication sur la manière dont les technologies peuvent fonctionner de concert avec la nature humaine et les expériences analogues ; de nouvelles idées et croyances émergent sur la meilleure façon de vivre une vie connectée. Les expériences en ligne et hors ligne sont de plus en plus intégrées, du shopping à la socialisation en passant par la consommation de médias » (WTTC, 2019). Ces nouveaux usages du numérique et du mobile dans la consommation se démocratisent, notamment grâce à l'ouverture des possibilités de réservation et d'organisation du voyage en ligne (Duthion et Mandou, 2016). En 2015, 50% des réservations d'hôtel étaient

effectuées en ligne (Burke et Hughes, 2018), alors que le tourisme représentait 32% du chiffre d'affaires du e-commerce en France, soit 18,3 milliards d'euros, très loin devant les autres secteurs d'activité. Le secteur apparaît comme étant le plus mature sur le volet du numérique (Duthion et Mandou, 2016). Aujourd'hui, le touriste « compare les produits, les services et les prix. Il consulte les avis d'autres utilisateurs, il donne le sien. Il optimise ses trajets via son smartphone ou sa tablette grâce aux applications qu'elle a sélectionnées. Le consommateur s'est transformé en un expert du voyage » (Duthion et Mandou, 2016, p 38). Dans la lignée de la révolution numérique, avec les possibilités d'interactivité et d'accès à l'information du web « le mobile est devenu un véritable compagnon et outil de voyage » (Duthion et Mandou, 2016, p 63). Profitant de cette aisance qu'a le consommateur pour aller chercher l'information, les entreprises de l'hôtellerie tirent parti du développement des technologies de l'internet mobile en développant, par exemple, des applications facilitant la recherche et la réservation de chambres. Ils implémentent également des logiciels permettant le traitement du *big data* des clients, notamment dans un but de facilitation de l'hyperpersonnalisation des services.

1.4.2. De nouveaux *business models* et acteurs issus de la révolution numérique

La révolution numérique a permis l'essor de modèles économiques entièrement dématérialisés. En effet, « le bouleversement récent des pratiques tient dans la capacité des plateformes à assurer et maintenir la centralité de l'information liée à l'acte d'achat du service » (Baranger *et al.*, 2016, p 286). Apparaît ainsi une "économie des plateformes", traçant les contours d'une « économie de marché mondialisée, sans intermédiaire, à coût fixe » (Baranger *et al.*, 2016, p 301). « Le consommateur dispose désormais d'une offre enrichie, plus diverse et plus abordable, sans que quiconque ait à produire plus en proportion » (Baranger *et al.*, 2016, p 302). Profitant de ce champ d'action, le développement des tour-opérateurs en ligne, des comparateurs, ainsi que des sites de réservation, a profondément modifié les modes de consommation du voyage et du tourisme. Le consommateur prépare, sélectionne, compile son voyage à partir d'une information riche, disponible à tout moment. Il peut également compter sur les avis des autres consommateurs pour guider ses choix. En parallèle, « l'utilisation de Smartphones et de tablettes conviviaux et puissants changent les préférences et les habitudes en ligne des voyageurs, redéfinissant leur façon de chercher, planifier et réserver un voyage. Habile, avec plus de connaissances et avec les médias sociaux, le client d'hôtel d'aujourd'hui pousse les hôtels vers des produits et services améliorés dans leur expérience de voyage » (EY, 2015). Ces pratiques d'autonomisation du touriste face à l'offre transforment les pratiques de communication marketing des entreprises, d'une logique de visibilité de l'information dans les espaces de vie des consommateurs, à une logique de présence en ligne. L'enjeu est aujourd'hui sur le référencement sur les sites de voyage, et en particulier les OTA (*Online Travel Agencies*), qui constituent un canal de communication important pour attirer et récupérer les clients.

Ces nouveaux acteurs ont profité d'une demande croissante des clients d'une plus grande variété de choix d'hébergement, principalement concernant les prix, pour apparaître brutalement sur le marché hôtelier. Parmi les OTA, Booking Holdings – propriétaire de Priceline.com, Booking.com ou encore Kayak.com –, et Expedia, Inc. – incluant Expedia.com, Hotels.com et Travelocity – dominant largement le marché, avec un

chiffre d'affaire qui est passé respectivement de 1,9 milliards de dollars US en 2008²⁴ à 12,681 milliards de dollars US en 2017²⁵ et de 2,937 milliards de dollars US en 2008²⁶ à 10,06 milliards de dollars US en 2017²⁷. En termes de part de marché, les réservations d'hôtels sur les OTA dépassent désormais le total des réservations sur les sites des hôteliers (Deloitte, 2018), et représentent 80% de la distribution mondiale en 2017²⁸. Précisons que les OTA ne génèrent pas de surplus de demande hôtelière mais jouent un rôle de régulation et de répartition des réservations. Elles donnent notamment la possibilité aux hôtels indépendants de faire face aux chaînes hôtelières en termes de visibilité. Et s'il est certain que les OTA dérangent les groupes hôteliers, notamment du fait des commissions élevées sur les réservations, « la vérité vient des clients, qui auront toujours le dernier mot et pour qui ces agences de voyages en ligne sont pratiques, rapides et fiables »²⁹. De plus, les OTA ont bien compris l'importance du potentiel du parcours client en ligne du touriste, et investissent, pour certaines plus d'un milliard de dollars par an, dans les technologies, afin de créer des expériences singulières de planification du voyage (Deloitte, 2018). En effet, « les OTA ne font pas qu'élargir leur clientèle, ils élargissent leurs écosystèmes de contenu, avec des segments supplémentaires tels que l'hébergement privé, les visites et activités, les réservations de restaurants, etc. » (Deloitte, 2018).

Cependant, l'autonomisation des clients dans la construction de chaque étape de leur voyage et dans les options qu'ils choisissent seuls, conduit, selon Clergeau *et al.* (2014), à une "désintermédiation" entre la demande du consommateur et l'offre des entreprises. En effet, les conseillers en agence de voyage physique assuraient auparavant cette fonction de médiation entre les offres existantes dont ils étaient experts et les demandes individuelles de leurs clients. L'information touristique est devenue tellement vaste qu'il peut devenir difficile de s'y retrouver et de faire les meilleurs choix pour ses voyages. Ainsi, des sites "infomédiaires" sont apparus, tels que TripAdvisor, afin de répondre à un besoin de "réintermédiation" (Clergeau *et al.*, 2014), face à la profusion de l'offre devenue confuse pour le consommateur. Cette nouvelle médiation entre l'offre et la demande de voyage est possible grâce, d'une part aux algorithmes permettant de créer la meilleure combinaison possible pour les besoins du voyageur à partir de l'existant, et d'autre part aux avis des autres consommateurs, devenus quasiment incontournables dans la décision de consommation. Ainsi, le partage des expériences et des avis entre consommateurs est devenu en retour un outil pour les hôteliers, permettant la valorisation des services touristiques. La source d'incitation se déplace donc du marketing injecté et contrôlé par l'entreprise à une diversité de sources d'informations comprenant aussi les avis des clients et les comparatifs avec l'offre globale du marché facilement accessibles.

Un acteur a su tout particulièrement tirer profit de ces nouvelles possibilités : Airbnb. Les hôteliers traditionnels se sont laissés surprendre par la place fulgurante que ce nouvel entrant a pris en quelques années

²⁴ Priceline.com Reports Financial Results for 4th Quarter and Full-Year 2008, dernière consultation le 15/04/2019

²⁵ Rapport annuel d'activité 2017 Booking Holdings Inc., dernière consultation le 15/04/2019

²⁶ Expedia, Inc. Reports Fourth Quarter and Full Year 2008 Results, dernière consultation le 15/04/2019

²⁷ Rapport annuel d'activité 2017 Expedia, Inc., consulté le 15/04/2019

²⁸ <https://mbamci.com/accorhotels-disruption-dans-lhotellerie-francaise/> Dernière consultation le 19 décembre 2018

²⁹ comitemodernisation.org, 2013

sur le marché. Airbnb est une plateforme communautaire de location et de réservation de logements entre particuliers fondée en 2008. Dix ans plus tard, la plateforme rassemble un choix de plus de 6 millions de lieux de séjour dans 191 pays et 81 000 villes³⁰. Elle capte désormais 10 à 12% de la demande de voyage à New-York, Paris, Londres et d'autres métropoles majeures (Burke et Hughes, 2018). La valeur de la firme est évaluée à 30 milliards de dollars US, devant Hilton (25 milliards US\$) et Marriott (21 milliards US\$). Le succès d'Airbnb repose sur la mise en relation entre des gens animés par une volonté de partage et une lassitude face à la standardisation. Airbnb a réussi en quelques années à se constituer des avantages concurrentiels solides, soit un large choix de 6 millions d'hébergements – plus qu'Accor, Marriott, Hilton et Intercontinental réunis –, un excellent rapport qualité-prix, particulièrement intéressant pour les familles, ainsi qu'un site et des applications imparables (notation des hébergeurs, ergonomie, design, adaptés au mieux aux usages actuels). L'enjeu pour les acteurs traditionnels de l'hébergement, face à ce concurrent, est d'engager simultanément des évolutions quant à l'expérience client qu'ils proposent, l'adoption des technologies et le perfectionnement des programmes de fidélité (Burke et Hughes, 2018).

³⁰ Site officiel : <https://press.airbnb.com/about-us/> , dernière consultation le 15/04/2019

2. Adaptations et nouvelles problématiques stratégiques des groupes hôteliers

La coexistence de diverses façons de concevoir le voyage, du tourisme de masse aux exigences de personnalisation des touristes occidentaux, bouleverse les habitudes des organisations touristiques, qui doivent s'adapter à une forte diversification des comportements de consommation. Les modes de consommation occidentaux convergent vers un tourisme de loisirs conciliant sport, découverte et bien-être. Ainsi les frontières deviennent perméables entre le tourisme et des domaines connexes tels que le bien-être, l'écologie ou encore l'agriculture. De nouvelles formes de tourisme se démocratisent, orientées davantage vers l'échange d'expériences avec les milieux et populations locales. La tendance est à l'hébergement chez l'habitant, privilégiant une relation personnalisée et authentique entre hôtes et touristes. Le secteur de l'hôtellerie est notamment fortement impacté par l'émergence de Airbnb, qui se nourrit de cette tendance et de l'habitude prise par les consommateurs de concevoir leurs voyages en toute autonomie. Cette dernière est facilitée par la profusion de sites de réservation en ligne de transport et d'hébergement et par la mise en place de nombreux outils numériques et mobiles par les organisations touristiques, à destination des touristes et touristes potentiels. Les groupes hôteliers multinationaux, comme l'ensemble des organisations touristiques, doivent conduire des transformations majeures afin de s'adapter au changement générationnel et technologique dans les comportements et les choix des consommateurs.

Il nous semble primordial de décrypter les stratégies mises en place par les groupes hôteliers multinationaux visant à répondre aux nouvelles demandes et à la nouvelle configuration du marché de l'hébergement afin de comprendre les concordances et les écarts par rapport aux attentes et aux besoins réels des clients. De plus, ces stratégies doivent également prendre en compte les nouvelles attentes des salariés, en interne. Ainsi, nous cherchons à déceler les limites et les enjeux stratégiques pour les firmes hôtelières. Nous verrons tout d'abord comment ces firmes réagissent face à la concurrence, puis l'évolution de leur offre face à la demande. Enfin, nous analyserons ces stratégies sous l'angle de leur implémentation en interne, face aux enjeux actuels des ressources humaines.

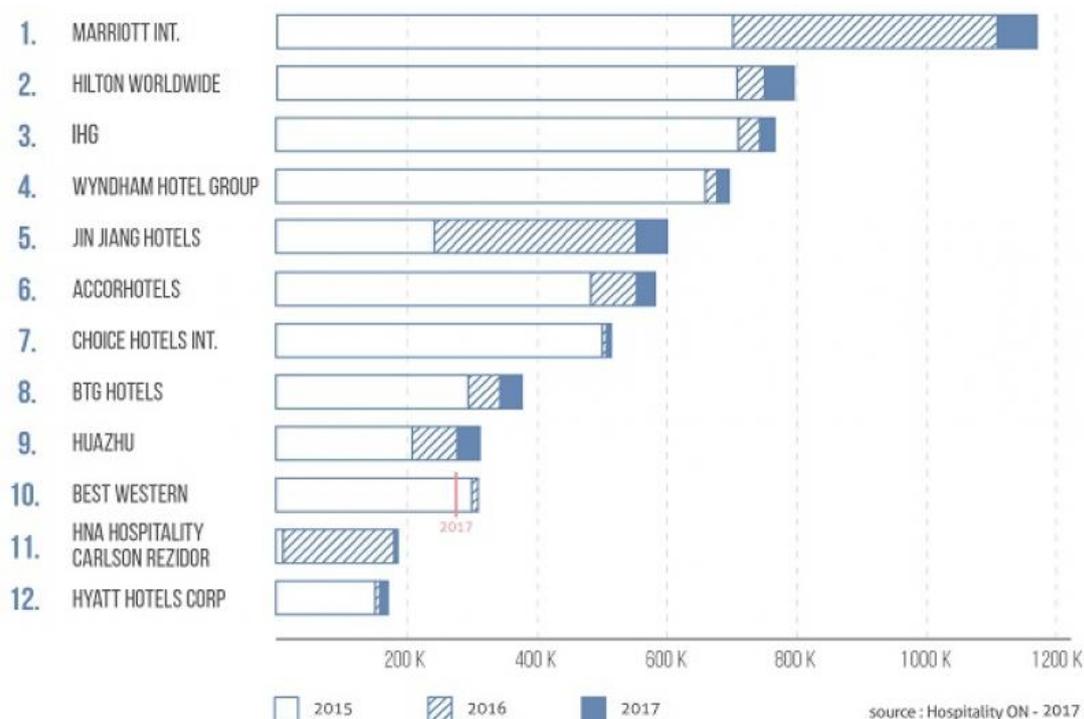
2.1. Les réponses stratégiques à l'hyper concurrence

Les groupes hôteliers mettent en œuvre un double déploiement (Blasco, 2008) : d'abord une forte présence à l'international avec la multiplication de leur présence dans divers pays ou marchés géographiques, puis leur positionnement sur plusieurs niches de marché. C'est ainsi que nous observons une accélération de la concentration des entreprises, ainsi qu'une mutualisation des métiers et compétences "support" (décoration, le design...). Afin de comprendre les évolutions du marché hôtelier international, il semble nécessaire de comprendre la logique d'adaptation stratégique des firmes par rapport au caractère offensif de l'offre. Constatant des mouvements stratégiques constants entre concurrents, nous cherchons à savoir à quelles logiques décisionnelles sont reliées ces stratégies et quelles sont les conséquences de ces changements. Il s'agit de démêler les stratégies de long terme, celles de court terme, et les logiques d'implémentation des nouveaux projets pour pouvoir analyser les nouvelles problématiques stratégiques des groupes hôteliers. Nous focalisons notre attention tout d'abord sur les stratégies visant à réagir ou anticiper face à l'offre mouvante.

2.1.1. La bataille stratégique pour la position de leader

Le secteur de l'hôtellerie est concentré entre les mains de quelques grands groupes qui cherchent à assurer leur place au moyen de pratiques courantes de fusion-acquisitions et d'outsourcing qui leur permettent d'adapter leurs stratégies de développement à l'international. Les leaders historiques, notamment les groupes américains Marriott et Hilton, bataillent pour conserver leur place de leader, alors que des acteurs chinois, tel que Jin Jiang, font leur chemin vers la dominance du marché. La Figure 10 présente le classement mondial des groupes hôteliers internationaux en 2017 et leur évolution par rapport à 2016 et 2015.

Figure 10 - Classement mondial des groupes hôteliers multinationaux en 2017



Majoritairement, ces multinationales dirigées davantage par des financiers plutôt que par des techniciens, cherchent à atteindre une taille critique en rachetant des groupes plus petits ou plus vulnérables, leur permettant de faire face aux besoins en investissement (Duthion et Dimanche, 2012). Nous ne citerons en exemple que les principaux mouvements d'achat, qui ont façonné le paysage actuel de l'hôtellerie multinationale.

Marriott International, acteur historique du marché hôtelier, a été créé en 1993, suite à la scission de Marriott Corporation. Le groupe acquiert Ritz-Carlton, sa principale filiale, en 1995. Il accroît son parc hôtelier et sa présence dans les pays émergents avec l'achat, en janvier 2014, de 108 hôtels à Protea Hospitality, en Afrique³¹. En juin 2014, le groupe annonce son intention d'élargir sa gamme luxe de 200 nouveaux hôtels³².

³¹ <https://www.reuters.com/article/us-safrica-marriott/marriott-buys-south-african-hotel-chain-for-186-million-idUSBREAOL1BD20140122> consulté le 11 avril 2019

³² [Marriott: veut ouvrir 200 nouveaux hôtels en trois ans.](#), *L'express*, 2 juin 2014, consulté le 11 avril 2019

Enfin, Marriott devient le leader mondial de l'hôtellerie avec le rachat de Starwood Hotels & Resorts Worldwide, proposé en novembre 2015³³.

Hilton Worldwide, fondé en 1919 est aujourd'hui en partie financé par de grands groupes tels que HNA Group (qui détient 25% de son capital), Blackstone (15,2%) et Wellington Management Group (6,7%)³⁴.

Accor, premier groupe hôtelier français, a été créé en 1967. Il lance le concept des hôtels Formule 1 en 1985 et devient leader mondial de l'hôtellerie avec le rachat de Motel 6 aux Etats-Unis, en 1990. Après un recentrage sur ses activités hôtelières, Accor rachète FRHI Hotels and Resorts et ses marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel en juillet 2016³⁵. Puis, le groupe rachète le Suisse Mövenpick Hotels & Resorts³⁶ et Mantra Group³⁷, en 2018.

Ces groupes historiques sur le marché hôtelier sont désormais concurrencés par trois entrants chinois. Jin Jiang International Holdings, leader du voyage et de l'hôtellerie en Chine et en Asie, s'est placé dans le top 10 en 2015, suite à l'achat du Français Groupe du Louvre et sa filiale Louvre Hotels Group. BTG (*Beijing Tourism Group*) a racheté la chaîne hôtelière chinoise Home Inn., en 2015. Et Huazhu Hotels Group, créé en 2005, acquiert le groupe Crystal Orange en 2017 et devient ainsi 10^{ème} au classement mondial des hôteliers.

Des partenariats entre groupes permettent aux hôteliers de renforcer leur enracinement sur le marché, au niveau international comme au niveau local. Sur le plan du marché domestique, Hyatt a développé un partenariat avec le groupe MGM Resort International, société américaine spécialisée dans l'hôtellerie et les jeux d'argent. L'objectif est d'associer les programmes de fidélité des deux entreprises, l'une internationale, l'autre domestique. Sur le marché international, Accor s'est allié au groupe chinois Huazhu en 2016, sous forme de participation croisée au capital, afin de faciliter son implantation en Chine. Les deux groupes partagent ainsi leurs plateformes de distribution et leurs programmes de fidélité.

2.1.2. Flexibilité structurelle et personnalisation de masse

De sorte à « faire face à la variété des besoins individuels tout en garantissant l'efficacité économique » (Ambada, 2014, p 15-16), la tendance dans de nombreux secteurs est à la personnalisation de masse. Ce système permet de résoudre le dilemme entre flexibilité et rentabilité. Il s'agit, pour l'organisation, de spécialiser ses ressources de manière flexible, c'est-à-dire de pouvoir les adapter facilement aux demandes spécifiques et variées de chaque client. Pour prendre l'exemple du salarié, il devra « se focaliser sur les tâches à forte dose mentale et réellement intelligentes » (Ambada, 2014, p 125). Ainsi, les ressources informationnelles constituent un atout considérable en termes de satisfaction client pour les acteurs du secteur hôtelier, étant données les possibilités de personnalisation poussée offertes par le *big data* et la capacité à créer du lien (Olsen

³³ Marriott devient le numéro un mondial de l'hôtellerie., *Les Échos*, 16 novembre 2015, consulté le 11 avril 2019

³⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Hilton_Worldwide#Hilton_Honors, consulté le 11 avril 2019

³⁵ Communiqué de presse « *AccorHotels finalise l'acquisition des trois marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel et s'impose parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe* », sur *zonebourse.com*, 13 juillet 2016, consulté le 15/04/2019

³⁶ Anthony Bondain, « *Accor : s'offre le suisse Mövenpick pour 560 millions de francs* », *zonebourse*, 30 avril 2018, consulté le 15/04/2019

³⁷ « *AccorHotels complète l'acquisition de Mantra Group* », *accorhotels.group*, consulté le 15/04/2019

et McDarby, 2015). Cependant, « il n'existe aucune approche convenant à tous les voyageurs du monde entier [...] Les décisions en matière de destinations de vacances sont prises en multipliant les contacts numériques, mobiles et physiques, comme jamais auparavant. Les agences doivent donc apprendre à communiquer leurs valeurs fondamentales avec cohérence. Quant au public, il doit sentir que leur engagement est sincère et authentique » (Duthion et Mandou, 2016, p 63-64).

Si l'information et sa vitesse de circulation et de traitement, est cruciale dans un secteur en mouvement constant, il faut également faciliter les capacités d'action de l'organisation. Certains groupes, tels que Accor, se libèrent des charges de propriété en engageant une stratégie dite *Asset Light*, qui consiste à transformer une partie des propriétés hôtelières en contrats en management ou en franchises, type de contrat le plus plébiscité par les hôteliers³⁸. Cette approche du marché permet de capitaliser sur les nouvelles demandes des consommateurs tout en augmentant le rendement des investissements (Ey, 2015). La franchise est un mode d'organisation fondé sur une relation entre un franchiseur, qui possède une marque, une enseigne, une technologie ou un savoir-faire, et plusieurs franchisés, qui se voient autorisés à utiliser ces ressources sur un territoire donné, en échange du versement d'une redevance. Les franchisés sont essentiellement des entrepreneurs locaux, qui ont en théorie une meilleure connaissance du marché local que le franchiseur (Dumoulin et Gauzente, 2009). Apparenté à la franchise, le contrat de gestion en a les mêmes propriétés et obligations, mais c'est le groupe franchiseur qui assure le management et la gestion de l'hôtel, moyennant le paiement d'une redevance associée à ce service. Ces contrats sont aussi largement privilégiés par l'ensemble des groupes hôteliers directement lors de la constitution du portefeuille d'hôtels, en les proposant à des hôteliers indépendants. Comme dans les autres secteurs, cette association est présentée par les groupes franchiseurs comme une relation gagnant-gagnant : le franchiseur étend rapidement sa marque sur un territoire avec un investissement minimal – donc des risques réduits – tandis que le franchisé reçoit un cadre stratégique et organisationnel éprouvé, performant sur les plans du marketing et du management. Notamment, « la franchise permet une expansion rapide dans les pays qui s'ouvrent au tourisme à grande échelle, puisqu'elle épargne du temps et limite le risque commercial » (Blasco, 2008, p 50).

2.1.3. Positionnement sur les segments et gammes

Afin de capter une part la plus large possible de la demande d'hébergement touristique mondiale, les groupes hôteliers proposent un large éventail de gammes d'hôtels. Duthion et Dimanche (2012, p 30) donnent une définition des différentes catégories d'hôtels : les hôtels de grand luxe sont les « établissements les plus prestigieux du territoire, qui se démarquent par leur localisation, la qualité de leur bâti, leur aménagement, les services proposés, leur renommée et qui visent une clientèle exclusive » ; le haut de gamme désigne les « hôtels s'inscrivant dans la tranche supérieure du marché et proposant, à ce titre, une gamme de services élargie. Ils ne bénéficient toutefois pas du prestige des hôtels de grand luxe et s'adressent à une clientèle un peu plus large » ; le milieu de gamme, « véritable charnière de l'hôtellerie supérieure et d'entrée de gamme, ils bénéficient d'une gamme de services large mais un peu moins complète que celles des hôtels haut de gamme » ; les hôtels économiques sont des « hôtels proposant une gamme restreinte de services et

³⁸ <http://blog.crowdfundbank.com/zoom/la-strategie-dasset-light/>, 14 décembre 2016, consulté le 17/04/2019

d'équipements. Ils s'adressent à un large public soucieux du prix payé mais également des prestations proposées » ; et enfin les hôtels super-économiques traduisent une « hôtellerie centrée sur les attentes fondamentales de la clientèle avec une gamme de services très restreinte et où le facteur prix est primordial dans le choix du client ».

En ce qui concerne les gammes économiques, le secteur du tourisme a participé à l'essor du *low-cost*, depuis l'adoption de cette stratégie dans le secteur aérien américain, dans les années 1970 (Clergeau *et al.*, 2014). Suivant cette logique, les firmes focalisent leur offre sur les besoins essentiels des clients en adoptant une approche simplificatrice de l'offre, qui s'adresse à des clients adhérant à cette philosophie (Tréguer, 2014). Il s'agit de proposer un produit ou un service simplifié à l'extrême afin de répondre aux attentes d'une clientèle qui préfère payer moins cher en renonçant aux services "superflus" qui y sont attachés ordinairement. « Le *low-cost* se résume toujours à un produit ou un service simple assorti d'une promesse simple » (Tréguer, 2014, p 20). Cette optimisation est possible grâce à une substitution du client au travail. En effet, le client est prêt à contribuer pour payer moins cher : les processus sont standardisés et automatisés, de façon à ce que le client, en suivant de simples indications, puisse lui-même réaliser des tâches qui ordinairement exigent une interaction avec un employé. L'offre ainsi simplifiée permet de minimiser les attentes du client, notamment sur le plan relationnel, la logique *low-cost* réduisant l'interaction entre l'employé et le client à la transaction économique. La participation du client dans le processus de production modifie la chaîne de création de valeur, en accroissant la productivité (Quérat-Hément, 2014). Pour l'auteur, « le self-service présente indéniablement un intérêt pour elle [l'entreprise] et pour les clients, mais ce transfert d'activité, mal conduit, peut être perçu comme une baisse de la qualité de service » (Quérat-Hément, 2014, p 44). Elle permet cependant un accès ou une facilitation à la consommation pour les ménages ayant un budget réduit, notamment lorsqu'il s'agit de consommation de loisirs tel que l'hébergement hôtelier. « Le succès des entreprises *low-cost* dans le transport aérien, l'hôtellerie ou la grande distribution est surtout fondé sur un traitement optimisé de la clientèle dans la coordination entre *front office* et *back office*, mais également sur un parcours du client qui a été pensé dans ses moindres détails, et qui ne lui réserve, en principe, pas de surprise » (Baranger *et al.*, 2016, p 198). Les chaînes hôtelières *low-cost* sont presque une nécessité stratégique en tant qu'entrée de gamme de l'éventail des marques des groupes multinationaux.

Avec l'élargissement de la classe moyenne mondiale et les prévisions qui s'accordent sur un chiffre de 5,3 milliards d'individus appartenant à cette classe moyenne d'ici à 2030, de gros enjeux existent quant au développement de l'expérience dans le milieu de gamme. Cette gamme a l'avantage de demander un investissement moindre que le luxe et un déploiement de personnel moins important. De plus, l'hôtellerie de milieu de gamme se dégage des codes relativement rigides du luxe tout en ayant les moyens de proposer une offre plus flexible que dans le haut de gamme et plus étoffée que dans la gamme économique. Elle constitue donc un levier essentiel pour répondre à la mouvance actuelle des demandes des clients et se prête bien aux expérimentations. C'est donc tout naturellement dans ce segment d'hôtels que des segments de niches se multiplient et peuvent se généraliser comme c'est le cas depuis quelques années pour les marques *lifestyle*. La concurrence devrait encore s'accroître dans le milieu de gamme (Deloitte, 2018), avec davantage de marques axées sur le style de vie que sur la valeur. Le Tableau 2 recense le positionnement des dix premiers groupes hôteliers mondiaux sur les différents segments du marché. L'ensemble des groupes leaders du marché est

présent sur les segments du milieu et du haut de gamme, qui semblent constituer le pivot de la transition hôtelière.

Tableau 2 - Positionnement des hôteliers sur les différentes gammes

Groupes hôteliers	Économique	Milieu de gamme	Haut de gamme	Luxe
Marriott International		Select	Premium	Luxury
Hilton Worldwide		Upper Midscale	Upper Upscale Upscale	Luxury
Intercontinental Hotels Group (IHG)	Economic	Midscale	Upscale	Luxury
Wyndham Hotel Group	Value	Lifestyle Midscale	Upscale	Distinctive
Jin Jiang Hotels	Commercial hotels	4 star hotels	5 star hotels	
Accor	Economique	Milieu de gamme	Premium	Luxe
Choice Hotels	Economic	Midscale	Premium	
BTG		3 star hotels	5 star hotels 4 star hotels	
Best Western		BW collection BW Premier BW Plus 3 étoiles	Boutique-hôtels	
Huazhu	Mass Market Budget	Upper Midscale Midscale Entry Midscale	Upscale	

Dans chacune des firmes, les segments du milieu de gamme se composent de multiples marques de niche, pariant ainsi sur des hôtels ou chaînes d'hôtels aux concepts très spécifiques, permettant aux hôteliers de couvrir au maximum l'éventail de la demande. Chaque groupe hôtelier tente d'y développer des concepts forts de marques très segmentées.

2.2. Une adaptation stratégique à l'évolution des modes de consommation

Il s'agit ici de comprendre la logique d'adaptation stratégique des firmes hôtelières par rapport aux évolutions de la demande. L'objectif pour les groupes multinationaux est la captation de l'ensemble de la demande mondiale. Nous cherchons à connaître les conséquences liées à cette volonté de captation totale sur le marché, offre et demande confondues.

2.2.1. Diversification et personnalisation de l'offre

Afin de prendre en compte les diverses évolutions de la demande, les groupes hôteliers se sont engagés dans des stratégies de forte diversification de l'offre. Pour S. Gauthier (ancien DG de Best-Western France) le renouvellement du secteur hôtelier se fait selon deux dimensions. La première concerne la distribution, notamment à travers les réponses aux pratiques d'Airbnb et des OTA ; la seconde est une tendance à la « cristallisation bipolaire » en termes d'hôtels avec, d'un côté des hôtels bon marché et de l'autre,

des hôtels proposant une personnalisation à outrance (Duthion et Dimanche, 2012). Pour ce faire, les hôteliers multinationaux élargissent leur éventail de marques, proposant des gammes d'hôtel du *low-cost* au luxe et complètent leurs offres traditionnelles en acquérant des marques de niche ou en développant des marques aux concepts très différenciés.

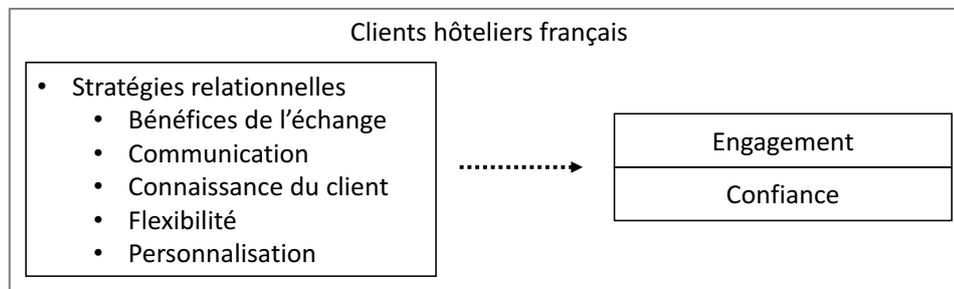
Certaines marques *lifestyle* sont conçues spécifiquement pour une cible particulière. D'ailleurs, pour reprendre la signification première du terme, « les modes de vie des consommateurs ont été principalement étudiés pour fournir une compréhension détaillée des marchés cibles sous-jacents, afin de permettre l'élaboration de stratégies de marketing plus efficaces » (Laws et Thyne, 2005, p 4). Le principe du concept *lifestyle* est d'effacer la standardisation : « chaque hôtel doit être différent, offrir un thème particulier, une ambiance différente, en utilisant des matériaux nobles. C'est vrai à la fois pour les clientèles "corporate" et loisir. Et ce service, qui doit forcément séduire le client, doit être offert au meilleur rapport qualité-prix » (M. Chevillon, *Directeur général du Grand Hôtel Mercure Croisette Beach de Cannes* cité dans Duthion et Dimanche, 2012, p 65).

Au-delà de la diversification en gammes et en concepts de marques, les firmes hôtelières jouent sur des stratégies d'hyperpersonnalisation du service au niveau de l'expérience client. L'expérience client est définie comme « la façon dont le client perçoit l'ensemble de ses interactions avec l'entreprise » (Quérat-Hément, 2014, p 28). Une importance toute particulière doit être accordée au développement et à la conservation de la confiance du client envers la marque, à sa réputation et donc à la communication de la marque. A la promesse véhiculée à travers la communication du groupe, se superpose la relation de service, définie comme « la mise en présence du personnel de contact avec le client qui permet une personnalisation, source d'une plus grande satisfaction de l'acheteur » (Baranger *et al.*, 2016, p 171). Or cette relation doit être cohérente avec le message transmis en amont pour faire coïncider les attentes des clients avec ce contact physique avec la marque. Pour Quérat-Hément (2014, p 34), « le défi des entreprises va être de développer une culture du client faite d'écoute certes, mais aussi de dialogue, et de respect mutuel ». L'enjeu pour les groupes hôteliers multinationaux est de développer de nouvelles offres globales empreintes d'une forte culture client. En effet, la grande diversité des offres composant l'éventail de l'offre d'un même groupe doit constituer un ensemble lisible et cohérent pour attirer les clients ciblés par chaque marque. L'image des marques est primordiale afin de faciliter les choix de consommation à travers une communication ciblée et concrète. « Le succès des grandes chaînes franchisées repose donc en grande partie sur le besoin, pour de nombreux clients, de se rassurer relativement à la prestation » (Blasco, 2008, p 43). Ainsi, en ce qui concerne les segments traditionnels, l'ensemble des hôtels appartenant à une même marque doit présenter une prestation homogène quelle que soit sa situation géographique dans le monde. Cependant, les marques doivent proposer simultanément une expérience de service différenciée de sorte qu'elle soit la plus adaptée à chaque client.

Afin de servir ces objectifs, le marketing relationnel est un outil largement exploité par les groupes hôteliers, qui conçoivent de véritables stratégies relationnelles afin de développer la confiance avec la clientèle et établir un engagement réciproque de long terme. Le marketing relationnel désigne « l'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses » (Prim-Allaz, Ricard et Vachon, 2010, p 2). Il s'agit d'offrir des services hyper-personnalisés aux clients de l'hôtel, en s'assurant de la réciprocité des bénéfices dans la relation. Cette stratégie développée à grande échelle permet de réduire drastiquement les coûts de recherche de nouveaux clients (Prim-Allaz, Ricard et Vachon, 2010). Elle repose sur

cinq piliers complémentaires : la connaissance du client par le personnel en contact et le département marketing, la communication des informations, la flexibilité, la personnalisation du service et les bénéfices de l'échange. D'après Prim-Allaz, *et al.* (2010), la combinaison de ces cinq facteurs favorise le développement durable de la confiance et de l'engagement des clients hôteliers français envers les marques (voir Figure 11).

Figure 11 - Cadre conceptuel des stratégies relationnelles de Prim-Allaz, Ricard et Vachon (2010)



Source : Prim-Allaz, Ricard et Vachon (2010, p 7)

De nombreux projets sont testés en ce sens chaque année au sein des chaînes hôtelières, dans le but de développer des relations innovantes avec la clientèle. Qu'il s'agisse de transformation des espaces communs, de personnalisation des chambres ou de l'accueil client en chambre, de la disparition des comptoirs de réception pour un accueil plus proche du client, de nouveaux services, ou encore de l'organisation d'événements, l'innovation en termes de relation et d'expérience client dans l'hôtellerie se déploie petit à petit. Il faut tenir compte en même temps, et souvent dans les mêmes espaces, des besoins des familles, des voyageurs d'affaires, des jeunes, etc. Ainsi, l'accueil est pensé jusqu'au-delà des frontières physiques de l'hôtel, afin d'établir une relation avec le client dès les premières étapes de son parcours voyageur. « Désormais la fidélisation commence dès la première entrée en relation (face-à-face ou à distance) et le parcours client va au-delà de l'acte d'achat et même de l'usage du produit ou service pour se traduire dans le partage d'expérience via le dépôt d'avis de consommateurs » (Duthion et Mandou, 2016, p 25). Accor propose ainsi, avec la plateforme Wipolo, un carnet de voyage numérique, collectant toutes les informations avant, pendant et après le voyage. L'objectif est de rassembler les possibilités de réservation de chambres en ligne, faciliter l'utilisation des points de fidélité, proposer de réserver et de se faire livrer des repas, renseigner les clients sur les activités et commerces à proximité de l'hôtel, éviter aux clients d'avoir à faire la queue à la réception par la simplification des formalités d'enregistrement, ou encore permettre au client de retrouver aisément ses informations de transport. Dans cette optique d'« hyper facilitation » du voyage, des investissements conséquents sont engagés par les hôteliers en termes de personnalisation du séjour, de modernisation des programmes de fidélité et de digitalisation des services. L'infrastructure des hôtels s'adapte progressivement aux nouveaux usages et comportements des clients et proposent des espaces davantage ouverts et multi-usages ainsi que des outils numériques interactifs – écrans tactiles interactifs, tables digitales avec des jeux pour enfants... – dans les espaces communs, comme dans les chambres. Pour les aider dans cette spécialisation dans l'hyperpersonnalisation de la relation client, les groupes hôteliers s'attachent à développer leur indépendance et à renforcer leurs savoir-faire. Il devient indispensable d'effectuer des rachats d'entreprises spécialisées dans les services hôteliers, tel que l'achat de l'expert de la conciergerie de luxe John Paul par Accor

en 2016. Certaines firmes font l'acquisition d'entreprises issues du secteur du numérique, afin de pouvoir s'appuyer sur des capacités de développement des stratégies digitales directement accessibles en interne. Enfin, les financements par les hôteliers de projets émergents portés par des entrepreneurs indépendants se multiplient, notamment pour éviter de se laisser surprendre par l'apparition de nouveaux disrupteurs sur le marché, dans les années à venir.

2.2.2. Les stratégies de digitalisation

Les usages numériques ont ouvert la voie à l'apparition de nouveaux modes de consommation, de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles économiques (Duthion et Mandou, 2016). Parallèlement à la diversification de l'offre, les hôteliers mettent en œuvre des stratégies digitales, dont certaines ont pour but de contrer la prédominance croissante des OTA, qui coûte cher aux hôteliers en termes de commissions à payer – de 10 à 30% du prix public de la chambre – pour être référencé sur ces sites à la très large visibilité. En réaction à cette concurrence qui s'étend rapidement sur le marché, les firmes hôtelières investissent dans leurs propres sites de réservation de chambres, à l'image du groupe Accor qui a ouvert son site Accorhotels.com en 2016.

Le comportement omni-canal du touriste structure une expérience client particulière et les réseaux sociaux exacerbent l'immédiateté de production d'un service. L'accès au service est ainsi conditionné par le digital (Baranger *et al.*, 2016), qui englobe l'ensemble des possibilités en termes de portabilité, d'automatisation et de dématérialisation des informations et des processus (Autissier et Moutot, 2015). Afin de suivre la mouvance, les firmes conçoivent et mettent en œuvre des stratégies de digitalisation, touchant la globalité des services de l'organisation. Les firmes répondent à la demande forte d'expériences personnalisées par l'instauration généralisée de politiques de relation client et du positionnement fonctionnel de nouvelles activités de type *community management*, ce qui entraîne le développement de nouveaux métiers en rapport avec le digital et une nouvelle articulation des systèmes d'information avec l'apparition des *consumer data*. Enfin, pour répondre aux besoins des nouveaux touristes « nomades » dont le smartphone est devenu un véritable compagnon de voyage, les hôteliers investissent dans le développement d'applications variées et en premier lieu des applications permettant la réservation directe sur mobile.

Bien que comprenant des aspects innovateurs visant à devancer la concurrence pour attirer toujours plus de nouveaux clients, les stratégies de digitalisation mises en œuvre dans les firmes hôtelières consistent pour une grande part à adapter les infrastructures et les outils afin que l'offre de service soit cohérente avec les besoins des clients. Il est vital, pour les entreprises, de satisfaire une clientèle dont les modes de vie convergent globalement vers un usage quotidien des technologies numériques et mobiles. Ces nouvelles possibilités répondent à de forts enjeux en termes de flexibilité, de contrôle et d'amélioration de la qualité des services par la mémorisation et le traitement des données. Deux grands défis s'imposent ainsi aux entreprises touristiques : celui de contrôler les informations issues du *big data* et des moteurs de recherche et celui de l'amélioration de la relation client.

Nous avons identifié huit leviers stratégiques pour répondre à ces enjeux liés au digital. Il est important, en premier lieu, de penser la facilitation grâce au digital et l'interactivité au sein-même de l'hôtel en offrant aux clients une meilleure expérience digitale. Cette transformation de l'expérience peut se faire *via* l'utilisation d'applications mobiles, d'assistants vocaux, une simplification des procédures de *check-in* et de

check-out, ou encore en exploitant les possibilités de l'intelligence artificielle et des algorithmes sur les données clients disponibles. Afin d'optimiser les avantages qu'offrent les technologies, il est impératif de former les salariés au digital. Cependant, l'espace d'accueil dans l'hôtel n'est désormais plus le lieu du premier contact du client avec ce dernier. En effet, le visiteur s'est souvent déjà renseigné sur le site internet : une fois à l'hôtel, il est alors déjà trop tard pour travailler sur l'accueil (Pigearias *et al.*, 2015). « L'enjeu de l'accueil repose alors sur la mise en scène de l'information et la scénographie de la relation, et ce, à chaque étape du contact du visiteur avec son lieu de destination. » (Pigearias *et al.*, 2015, p 66). En outre, il est important pour les chaînes hôtelières d'acquérir une certaine indépendance vis-à-vis des plateformes de réservation en boostant les réservations réalisées en direct avec la marque. Jouer sur les attentes du consommateur en utilisant un marketing sensoriel, en vendant une expérience singulière davantage qu'un lit, peut également s'avérer payant. Les hôtels ont tout intérêt à s'appuyer sur l'histoire du lieu pour emmener le client dans une histoire, à travers des vidéos, des anecdotes, une *web serie*, etc. Il est essentiel de savoir tirer profit des réseaux sociaux en mobilisant les émotions et les avis du public. Il s'agit aussi de proposer une expérience web épurée au client, sachant que les trois services les plus utilisés par les internautes sont les modules de disponibilité des chambres, l'accès aux tarifs et aux formulaires de réservation. Développer des partenariats avec des influenceurs web comme ambassadeurs de la marque peut être utile pour attirer des cibles spécifiques, notamment chez les jeunes. Enfin, les hôteliers doivent veiller à leur placement dans les référencement des moteurs de recherche et investir en publicité afin de profiter de la meilleure visibilité possible. Ainsi, les outils du marketing digital constituent une aide précieuse pour assister les hôteliers dans leur conquête de nouveaux clients. Rappelons toutefois qu'« un bon service numérique vaut mieux qu'un mauvais accueil, mais une relation personnalisée de qualité vaut mieux que n'importe quel service numérique. Les deux sont complémentaires. » (Pigearias *et al.*, 2015, p 65).

2.2.3. L'innovation dans le tourisme : le développement expérientiel

« Avec des choix sans précédents, viennent des attentes sans précédent, et un voyageur qui ne privilégie pas les expériences d'hôtels "banals" » (Deloitte, 2018). C'est pourquoi les rapports compétitifs au niveau mondial exigent de la part des groupes multinationaux un pouvoir innovatif fort, d'autant plus après s'être laissés surprendre par des acteurs disruptifs tel que Airbnb. Les évolutions rapides du marché globalisé du tourisme et des modes de consommation contraignent les entreprises à s'adapter en permanence et à anticiper de nombreux changements. Du fait de la concurrence accrue, l'avancement technologique et le changement des goûts des consommateurs, « la survie des firmes dépend de leur capacité à développer ou adopter des innovations » (Nieves et Segarra-Ciprés, 2015, p 51). L'innovation est donc cruciale afin de rester compétitif, et même souvent, vitale pour survivre. Duthion et Mandou (2016) distinguent l'innovation de produit ou service, les innovations de procédé, les innovations de commercialisation, ainsi que les innovations d'organisation et territoriales. De nouvelles formes d'organisation, de distribution et de développement des produits et services apparaissent, au gré de l'internationalisation. Les "produits touristiques" s'adaptent aux tendances sociétales et aux comportements des voyageurs (tendances "vertes", écotourisme, tourisme rural, tourisme solidaire). L'aspect expérientiel du tourisme croit également, ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies, notamment mobiles. Les innovations de procédé majeures sont les plateformes type *TripAdvisor*, les systèmes de distribution avec agences de voyage en ligne et le service design (Duthion et Mandou, 2016).

Les systèmes de commercialisation innovent à travers le low-cost, les moteurs de recherche, les opérateurs en ligne, ou encore les applications (Duthion et Mandou, 2016).

Duthion et Mandou (2016) identifient également les tendances de l'écosystème des innovations touristiques. Une des grandes tendances est le développement de la confiance, via la personnalisation de l'expérience client et la transformation des hôtels en lieux de vie. Les activités touristiques innovantes sont des services à valeur ajoutée pendant le séjour, la mise à disposition d'Internet et de conciergeries, l'accroissement de l'expérience utilisateur grâce au *smart* tourisme et le concept de touriste apprenant ou ludification. Les avancées en termes de *data* et d'intelligence artificielle permettent le renouvellement des regards et du parcours des touristes. Enfin, de nouvelles formes de création d'entreprise apparaissent, telles que le développement d'offres sur-mesure, la mise en relation, la rencontre collaborative, la place de marché, le *data* marketing, le *data* logistique, la valorisation du patrimoine et des actifs matériels et immatériels, la culture et l'interaction digitale avec les œuvres, l'accessibilité, etc.

3. La recherche stratégique de stabilité des firmes dans un environnement complexe

L'environnement socio-économique mondial nous semble de plus en plus complexe aujourd'hui. Ceci est sans doute le signe de l'essoufflement d'un système fondé sur la croissance comme finalité qui résiste au dévoilement de la finitude du monde. Le marché ayant conquis tous les territoires existant doit désormais redoubler de créativité afin d'installer des artifices qui permettent de maintenir le système sur ses rails. Cette course à la pérennisation d'un système souffrant d'une crise majeure de surcapacité de production doit se parer de maints artifices (surinnovation, pseudo-innovation, délocalisation, subventions) pour donner encore l'illusion du progrès, assimilé dans les esprits à la croissance infinie (Barrand et Deglaine, 2015). Cependant, la prise de conscience de la finitude du monde, associée à l'émergence de la société de l'information – qui permet une flexibilité du travail accrue ainsi qu'une accélération des processus de travail, une transformation des liens avec l'environnement du fait de la disponibilité constante de l'information et les offres des entreprises reposant sur leurs systèmes d'informations – commence à interroger les entreprises sur la durabilité du modèle qui les gouverne. Pour les auteurs, cette mutation sociétale engendre quatre grandes conséquences : la complexité, l'interdépendance, l'incertitude et l'individualité. Tout d'abord, les organisations doivent se donner les moyens d'appréhender le complexe, ce qui « réclame de remettre en cause en permanence son système de pensée et ses convictions (Barrand et Deglaine, 2015, p 51). Il s'agit alors de passer d'un paradigme de la maîtrise de leur environnement par les firmes à un paradigme dans lequel rien « n'est jamais complètement maîtrisé et la solution qu'on peut trouver à un instant t ne sera ni complètement performante ni définitive » (Barrand et Deglaine, 2015, p 50). Les auteurs énoncent quatre principes phares pour s'ouvrir au complexe : un principe d'humilité (accepter l'ignorance), un principe de partage (coopérer), un principe des conséquences (prendre en compte les liens entre les éléments du système) et le principe de mouvement (capacité à sortir de son cadre de référence en permanence). Les firmes sont également contraintes de prendre en compte l'accroissement des liens d'interdépendance et notamment le principe dominant du partage de l'information, qui ne peut plus constituer un avantage concurrentiel. De même, alors que les entreprises n'ont plus intérêt à conserver leur opacité mais plutôt à s'engager dans la transparence et la collaboration, « la consommation ne concerne plus seulement les sens physiques mais, de plus en plus, notre émotivité ou même notre spiritualité » (Barrand et Deglaine, 2015, p 56). Tout cela augmente bien entendu l'incertitude, qu'il faut apprendre à accepter. Enfin, dernière conséquence des mutations sociétales de notre siècle, l'individualité prend le pas sur l'organisation collective et hiérarchisée, qui permettait de réduire la complexité à travers l'instauration de règles statiques et où « le domaine de la pensée était déconnecté du domaine de l'action » (Barrand et Deglaine, 2015, p 58). Tous ces principes constituent les fondements de l'agilité organisationnelle.

3.1. Organiser la flexibilité stratégique : l'agilité dans les firmes hôtelières

Les organisations évoluent aujourd'hui au sein d'un environnement de plus en plus complexe, les contraignant à des changements souvent difficiles à mettre en œuvre. Baranger *et al.* (2016) voient dans le passage d'une économie de l'offre à une économie de la demande, la pression concurrentielle, et la globalisation, l'essor d'une complexité nouvelle des processus de service : « la performance commerciale et

stratégique est désormais et de plus en plus fonction d'ajustements organisationnels avec l'environnement, qui engendrent une plus grande complexité de la structure de l'entreprise » (Baranger *et al.*, 2016, p 166). En effet, la gestion d'un environnement dynamique complexe demande des compétences organisationnelles bien particulières. Les firmes portent aujourd'hui un intérêt tout particulier à la mise en œuvre d'une "agilité organisationnelle" « qui voit l'adaptation organisationnelle non comme un événement ponctuel ou même périodique, mais comme un processus continu » (Dyer et Shafer, 1998, p 6). La gestion agile génère une capacité de réaction rapide face à la variation des attentes des clients, à l'internationalisation de la concurrence, à la fragmentation des marchés et à l'accroissement des relations de coopération externes (Charbonnier-Voirin, 2008). Le propre des entreprises agiles est le retournement de la logique financière vers une performance de long terme (Barrand et Deglaine, 2015) : « l'accent est mis non plus sur la performance supérieure, mais sur la survie » (Nijssen et Paauwe, 2012, p 3315). Pour Goldman *et al.*, (1994 dans Barrand et Deglaine, 2015), l'agilité d'une entreprise repose sur quatre éléments stratégiques fondamentaux, qui reflètent les quatre dimensions de la concurrence agile : apporter des compléments pour le client (services associés, formation, information, qualité de la relation) ; encourager la coopération en interne et avec l'extérieur pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ; instituer une forme d'organisation qui prenne en compte le changement et l'incertitude ; tirer le meilleur profit de l'impact des personnes et de l'information.

3.1.1. Les capacités organisationnelles agiles

En effet, l'articulation de ressources rapidement évolutives est essentielle pour former une organisation dynamique, constituant ainsi une méta-compétence centrale indispensable pour développer son agilité de marché (Hamel et Valikangas, 2003), c'est-à-dire « la capacité à amener effectivement et efficacement ces entreprises dans et autour d'un cycle de renouvellement consistant en quatre compétences contributives » (Dyer et Ericksen, 2006, p 7) : l'exploration, l'exploitation, l'adaptation et la sortie. Le processus d'adaptation consiste, dans ce cadre, à repérer les menaces émergentes sur le marché et à mettre en œuvre les réponses nécessaires. Pour les auteurs, la clé du succès réside dans l'alignement et la fluidité des ressources. Selon Nijssen et Paauwe (2012), l'agilité organisationnelle passe par une conjonction de trois "capacités dynamiques" : l'évolutivité de la force de travail, l'apprentissage organisationnel, et l'adaptabilité de la structure organisationnelle. Réfléchies ensemble, elles permettent à l'organisation de prendre en compte le dynamisme de l'environnement, défini comme « degré de changement qui est difficile à prévoir et qui intensifie l'incertitude » (Nijssen et Paauwe, 2012, p 3317).

L'évolutivité de la force de travail est la « capacité d'une organisation à garder ses ressources humaines alignées sur une base continue par transition constante d'une configuration des ressources humaines à une autre et une autre, à l'infini, au moment opportun et de manière transparente » (Dyer et Ericksen, 2006, p 11). Ces auteurs proposent des principes de d'émergence des capacités évolutives de la force de travail fondés sur les principes de la "resource based view" (RBV) : le bon effectif, avec le bon mix de compétences, basées sur un modèle de développement, le tout en s'appuyant sur la contribution des employés. Ainsi « l'agilité de marché est améliorée par l'agilité de la force de travail car elle est susceptible de rassembler les quatre conditions nécessaires et suffisantes postulées par la RBV de la firme – précieuse, rare, inimitable et non-substituable » (Dyer et Ericksen, 2006, p 3). La théorie de l'approche par les ressources ou *resource based view* (RBV) stipule que posséder des ressources précieuses, rares, inimitables et non-substituables est une

condition nécessaire mais non suffisante pour la création de valeur : il faut évaluer les ressources, les manipuler et les déployer de façon appropriée pour qu'elles soient créatrices de valeur (Ružić, 2015 ; Sirmon, Hitt et Ireland, 2007). Assurément, les ressources qui reposent sur la propriété sont les plus adaptées lorsque l'entreprise évolue dans un environnement stable. A l'inverse, les ressources fondées sur la connaissance sont plus précieuses dans des environnements incertains.

Une autre capacité essentielle pour apprivoiser le dynamisme de l'environnement est l'apprentissage organisationnel constant. L'organisation doit aligner constamment ses connaissances du fait de la dynamique de changement et savoir les absorber rapidement en interne, car « quand les changements dans l'environnement sont si rapides et discontinus comme ils le sont dans un cadre dynamique, les décisions seront souvent basées sur une information erronée, indisponible ou obsolète » (Nijssen et Paauwe, 2012, p 3323). L'idéal dans un environnement dynamique est de donner à l'organisation une forme "organique", comportant des processus flexibles, une adaptation mutuelle et un niveau minimum de standardisation (Nijssen et Paauwe, 2012). Cette idée d'adaptabilité de la structure organisationnelle repose sur deux principes énoncés par Dyer et Shafer (2003) : le "Fluid Organization Design" qui pense l'organisation en compilation des petites unités cellulaires, sans frontières strictes et mises en mouvement par une autorité formelle minimale ; et les "Flexible core business processes" qui installent des routines internes uniquement lorsque cela est absolument nécessaire, la flexibilité reposant sur la capacité des employés à créer de la valeur sur l'autonomie qui leur est donnée.

3.1.2. Agilité et innovation

Le pivot d'une stratégie agile réside donc dans le soin apporté à la flexibilité à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agit de « pouvoir à tout moment reconsidérer ses choix afin de maintenir l'optimalité de sa décision » (Clergeau *et al.*, 2014, p 192). La flexibilité interne ou opérationnelle concerne l'ajustement de la structure productive. La flexibilité externe ou stratégique vise l'adaptation de l'entreprise aux informations de l'environnement. La combinaison d'une flexibilité opérationnelle et stratégique garantit à la firme « le maintien de ses objectifs fondamentaux » (Clergeau *et al.*, 2014, p 57) tout en s'engageant dans des trajectoires sinueuses dictées par l'incertitude et la complexité. Face à l'accélération des mouvements concurrentiels sur les marchés, les firmes doivent pouvoir envisager une réorganisation radicale rapide pour assurer leur survie. Pour cela, il est essentiel maîtriser les ressources engagées, développer des compétences et gérer les irréversibilités en déployant des capacités dynamiques. Or, les capacités dynamiques dans une entreprise se construisent en conjuguant un système de gouvernance et de prise de décision qui acceptent l'ajustement nécessaire au renouvellement des solutions, la création de liens externes à l'entreprise afin de pouvoir compter sur des ressources qu'elle ne possède pas en interne, un potentiel d'innovation constant, l'apprentissage comme levier de la flexibilité, une base solide de connaissances et de savoir-faire qui soutiennent les processus d'apprentissage et d'innovation. Par conséquent, « la capacité d'innovation est, avec les ressources et les compétences très spécifiques de l'entreprise, la clé d'un avantage compétitif durable » (Clergeau *et al.*, 2014, p 132). Certains travaux font ainsi une priorité de l'adoption d'une vision durable et de la stimulation de la créativité dans l'hôtellerie (Lim, 2016). Pour l'auteur, l'hôtellerie et le tourisme durable « tiennent compte pleinement de l'impact de toutes leurs activités sur le bien-être économique, environnemental et social actuel et futur » (Lim, 2016, p 162). S'engager dans une telle vision stratégique demande de mettre en place les conditions favorables à la créativité, définie comme une « activité complexe consistant en une forme

particulière de résolution de problème en quelque chose de nouveau et de grande valeur » (Lim, 2016, p 162). Or, le potentiel créatif requiert d'une part l'exercice d'une pensée critique et d'autre part la maîtrise d'un haut niveau d'intelligence émotionnelle. Ces deux capacités favorisent la compréhension et la prise de conscience et permettent ainsi une prise de décision éclairée plus susceptible de se solder par le succès (Lim, 2016). Pour les grandes firmes internationales « la concurrence n'est plus une guerre de position sur les marchés, mais une guerre de mouvement et d'agilité, c'est-à-dire de capacité à s'adapter et à innover » (Clergeau et al., 2014, p 131). « L'agilité peut donc être définie comme une aptitude de réponse aux changements, soit en s'y adaptant au plus vite, soit en les provoquant » (Charbonnier-Voirin, 2008, p 49). Cet impératif est exacerbé par l'évolution des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le potentiel latent de celles-ci qui ouvre les marchés notamment aux disrupteurs – nous l'avons vu avec Airbnb sur le marché hôtelier – qui font apparaître dans un temps relativement court des menaces concurrentielles sérieuses pour les firmes. La disruption peut en effet mettre en péril même les firmes les plus anciennement ancrées dans le secteur concerné dans le sens où il s'agit d'« un processus par lequel une entreprise de petite envergure aux ressources limitées est à même de rivaliser avec des compagnies dûment établies. [...] Pour être en position de rupture, les nouveaux venus doivent cibler dans un premier temps les secteurs délaissés, et ainsi prendre pied sur le marché en proposant une fonctionnalité plus appropriée – bien souvent à un prix inférieur. [...] Quand la clientèle "mainstream" commence à opter pour les offres des nouveaux venus en nombre, la rupture s'est produite » (Christensen, Raynor et McDonald, 2017, p 31). Elle se distingue donc de la stratégie de rupture innovatrice, qui consiste simplement à améliorer la valeur, le prix ou la vitesse d'une offre existante (Wastuti et Susilowardhani, 2016). La stratégie de rupture par l'innovation ne met pas en péril la survie des organisations actuelles, rompues à contrer ces pratiques : « les organisations luttent lorsque le taux de changement dans leur environnement dépasse leur capacité organisationnelle à suivre » (Nijssen et Paauwe, 2012, p 3315). Ces *Business Models* disruptifs, qui sont à l'origine des intégrations de diverses stratégies existantes, sont devenus de véritables approches stratégiques. Leurs réussites sont dues à un vide, laissé principalement par les nouvelles possibilités du numérique, comblé par de nouvelles approches stratégiques portées par des acteurs disruptifs sur les marchés (Demil, Lecocq et Warnier, 2013). « Le *Business Model* est donc devenu progressivement une véritable approche de la stratégie qui donne une place importante aux innovations changeant régulièrement les règles du jeu dans les secteurs économiques au lieu de privilégier le rôle des éléments structurant le secteur » (Demil, Lecocq et Warnier, 2013, p 113).

De tels mouvements brutaux sur le marché peuvent être amortis par une capacité des organisations à la résilience. Il s'agit de la « capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu » (Hollnagel, 2006, p 16). Dans un environnement hautement dynamique tel que le secteur hôtelier, les firmes ont tout intérêt à développer ces capacités adaptatives afin d'éviter de se laisser surprendre par des acteurs émergents comme cela a été le cas face à Airbnb. En effet, la résilience organisationnelle permet à la firme d'« intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour autant changer de structure qualitative » (Koninckx et Teneau, 2010, p 22). Elle est d'autant plus efficace pour retrouver sa place sur le marché que la firme a su concevoir des solutions nouvelles adaptées au contexte inhabituel (Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall, 2011). De plus, « quand une capacité de résilience est transformée en action dans l'organisation, elle peut devenir une capacité organisationnelle » (Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall, 2011, p

251). Pour ces auteurs, les systèmes stratégiques de gestion des ressources humaines peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement de ces nouvelles capacités, vues comme « une collection de routines organisationnelles qui permettent à une organisation de répondre à des situations de manière efficace » (Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall, 2011, p 251). « Les hommes et les femmes de l'entreprise agile sont – par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leurs savoir-faire en permanence affûtés, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire de façon originale le client – la principale source de différenciation et de performance commerciale de l'entreprise » (Charbonnier-Voirin, 2008, p 65). En ce sens, la stratégie agile est une stratégie constamment émergente.

3.1.3. Contrôle des ressources et normes organisationnelles d'agilité

Pour Le Goff (2006), la valorisation de la ressource humaine dans les organisations, à travers l'approche par les compétences, s'est heurtée aux fortes contraintes de la concurrence internationale. Une confusion s'est installée dès le début. Avec l'approche par les compétences, les organisations sont devenues plus souples structurellement, avec des lignes hiérarchiques réduites, un décloisonnement interne, une certaine valorisation de la polyvalence et de l'autonomie et un enrichissement des tâches (Le Goff, 2006). Les organisations recherchaient alors de nouvelles capacités cognitives et communicationnelles en plus des connaissances techniques et des savoir-faire. Or, ces transformations ont pu heurter les identités professionnelles construites sur des techniques et des savoir-faire (Le Goff, 2006). La formation et le développement des compétences ont ainsi pris une place importante dans les organisations.

Aujourd'hui, les normes ne sont plus diffusées par le décideur sous-forme de règles explicites à appliquer. « A la contrainte externe se substitue une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes, réputées traduire une évaluation et un libre engagement de chacun » (Le Goff, 2006, p 71). « L'entreprise de service cherche aujourd'hui à transformer le personnel en *front office* en simple utilisateur d'une "boîte à outils" fournie par le management stratégique et délivrée automatiquement à la demande par le *middle office* (Baranger *et al.*, 2016, p 168). L'amélioration de l'efficacité passe par le fait de « contrôler les comportements des personnels en contact relativement à des procédures pré-établies (primauté de la tâche prescrite) ». « Chaque salarié est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performance. Il est appelé à être "responsable" de son travail et des performances de l'entreprise dans une logique sacrificielle de la survie et de l'urgence qui n'offre guère d'autre choix et se traduit souvent par une charge accrue de travail » (Le Goff, 2006, p 71-72). Pour l'efficacité, il s'agit de standardiser l'offre de service en la conditionnant de manière packagée ou modularisée (mimétisme avec les offres de produits dans l'industrie). Enfin, l'augmentation de la productivité suppose de « solliciter les TIC (outils d'aide à la servuction, accès automatisé au service pour diminuer le coût unitaire du travail) » (Baranger *et al.*, 2016, p 168).

CONCLUSION

Le secteur de l'hôtellerie a, de tout temps, su dialoguer avec le changement. Il a dû s'adapter à l'évolution des déplacements humains, des technologies, impliquant des stratégies de localisation différentes (hôtellerie dans les villes commerçantes du Moyen-Âge, hôtellerie de bord de route, dans les gares et les zones urbaines). L'adaptation s'est faite également en fonction du symbolisme attribué aux structures hôtelières, par les pays, les villes, les clients et selon leur utilité), de la croissance et du développement du secteur (formation professionnelle, élargissement à des activités hors secteur). De plus, l'hétérogénéité des structures hôtelières s'est toujours retrouvée au fil des siècles. L'hôtellerie est un secteur aguerri face au changement, avec une forte tradition adaptative. Les structures hôtelières et l'esprit hôtelier ont toujours su négocier les transformations, même les plus radicales, en acceptant d'abandonner les offres devenues obsolètes et en laissant les innovateurs prendre la place sur le marché pour les remplacer. Aujourd'hui, cependant, les grands groupes hôteliers, implantés dans le secteur depuis le début du XXe siècle, n'envisagent pas de laisser leur place aux nouveaux entrants.

La question qui se pose alors est de savoir si les adaptations stratégiques que ces firmes mettent en œuvre vont permettre leur adaptation aux transformations du secteur. La concurrence exacerbée par la mondialisation est bien sûr prise en compte par les firmes hôtelières, particulièrement attentives à leur positionnement sur le marché, couvrant l'éventail des gammes traditionnelles et multipliant les concepts sur les segments de niche, couvrant également les destinations stratégiques actuelles et à venir et préparant constamment leur expansion pour leur garantir de conserver une place de leader sur le marché. Toutefois, le pari sur la flexibilité structurelle en fonctionnant sur une logique d'unification et de stabilisation des compétences pose problème (Charbonnier-Voirin, 2008). L'auteur relève trois limites principales à cette logique. Premièrement, associer flexibilité et compétence est difficilement opérationnalisable cela créant des ambiguïtés déstabilisatrices. Deuxièmement, les liens complexes entre les niveaux individuel, collectif et organisationnel sont généralement occultés. Et troisièmement, "l'optimisme techniciste" est largement utilisé pour pallier l'absence de transformations structurelles et politiques dans l'entreprise (Charbonnier-Voirin, 2008).

Le bilan est mitigé en ce qui concerne les enjeux climatiques et humains. En effet, si les groupes hôteliers proposent aujourd'hui des offres correspondant à la grande diversité des modes de consommation du voyage et du tourisme et communiquent sur ces préoccupations pour s'adapter aux attentes des clients, ils sont encore globalement réticents à intégrer eux-mêmes ces enjeux. Les questions de réduction des transports polluants, de respect des environnements naturels, de moindre consommation d'énergie, de partage des ressources avec les populations locales, autre autres, ne détrônent pas l'objectif de premier rang qui reste la rentabilité et le profit. Si une large partie de la clientèle hôtelière semble se satisfaire de ces transformations, ce modèle est-il viable à long terme dans un monde où la nature reprend le dessus et où l'humain est confronté de plus en plus frontalement aux limites de ses modes de vie ? De plus, la communication déployée sur le caractère exceptionnel et parfaitement adapté à chaque client de l'expérience de service (authentique et personnalisée) accroît fortement les attentes des clients, créant ainsi un écart avec la réalité du vécu du client, ce qui pourrait expliquer les problématiques de désengagement des clients par rapport aux marques. Et les normes organisationnelles qui découlent de ces engagements envers les clients et qui sont imposés dans les métiers de contact client pourraient également contribuer à un certain désengagement des salariés,

problématique qui questionne les services des ressources humaines comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Du côté du marché du travail et de l'emploi, le turnover élevé et la communication d'une "pénurie de main d'œuvre" par les employeurs, souvent énoncés comme problématiques stratégiques dans les firmes hôtelières, font partie en réalité des stratégies des hôteliers permettant de conserver une grande flexibilité de la force de travail. Cependant, cette coutume a tendance à déstabiliser les équipes de *front office* qui perdent ainsi de leur efficacité dans leur travail. Enfin, les stratégies digitales élaborées par les firmes permettent de répondre aux évolutions rapides des technologies et des usages de celles-ci par les touristes. Ainsi, les groupes développent simultanément des stratégies liées aux technologies mobiles, à la distribution sur internet, à l'exploitation du *big data* et préparent leurs innovations futures en achetant ou en s'alliant avec des entreprises ayant les compétences requises dans le domaine.

Mais globalement, chercher à exploiter l'existant tout en anticipant l'innovation au sein d'une même structure organisationnelle, tend à développer des paradoxes déstabilisants si ces deux logiques ne sont pas équilibrées sur chaque niveau organisationnel. Or, cette volonté de conciliation de la logique d'exploitation et de la logique d'exploration, nous le verrons, pose des problèmes dans son opérationnalisation dans les équipes hôtelières. En effet, les aspects innovationnels sont contrôlés par les unités stratégiques de la firme. Or, cette exploration des potentiels innovationnels, qui fonctionne selon le principe d'essai-erreur, se traduit fréquemment par des projets et normes inadaptés à la réalité des métiers hôteliers, révélant ainsi un manque de connaissance des métiers de base de la part des strates supérieures. De plus, alors que l'agilité organisationnelle, qui demande une souplesse et une constante remise en question, est préconisée pour s'adapter à l'environnement complexe des entreprises d'aujourd'hui, les firmes hôtelières restent fondamentalement fidèles aux forces qui leur ont permis d'acquérir leur position dominante : un positionnement sur l'ensemble des gammes et des segments pour couvrir la demande et une forte concentration croissante des entreprises pour dominer l'offre. Ces stratégies d'expansion sont-elles toujours valables dans un monde qui exprime ses limites par de nombreux déséquilibres (crises économiques, dérèglements climatiques, accroissement des inégalités humaines, etc.) ? Comment construire une durabilité des entreprises en s'inspirant de l'atteinte de équilibres dans les environnements complexes ? Il nous semble que l'équilibre organisationnel durable dépend aujourd'hui de tels principes, et notamment sur le processus d'homéostasie qui permet à une organisation vivante de conserver sa structure en s'adaptant en permanence à tous les niveaux qui la constitue. C'est pourquoi nous pensons que les formidables potentialités d'adaptation humaine sont un atout considérable dans les métiers d'action et d'interaction tels que les métiers du *front office*, à condition de conserver les conditions indispensables à l'équilibre humain et particulièrement son équilibre émotionnel, équilibre qui optimise l'accès de l'individu à toutes ses capacités et potentialités. Ainsi, les normes organisationnelles diffusées par les groupes hôteliers dans les métiers du *front office* constituent, selon nous, un obstacle majeur à cette exploitation des équilibres. Nous pouvons alors énoncer notre première question de recherche :

Question de recherche 1 : Comment sont perçues et vécues les stratégies des groupes hôteliers dans les métiers du *front office* ? Quelles en sont les conséquences sur l'équilibre émotionnel des employés et des managers, ainsi que sur leurs comportements au travail et sur le travail de équipes de *front office* ?

Chapitre 2

Comprendre l'évolution des comportements et des vécus au travail dans les métiers de contact : la question de la gestion émotionnelle en *front office*

INTRODUCTION

Les métiers de l'accueil présentent des caractéristiques tenaces à travers les époques, quant aux niveaux de rémunération particulièrement bas, aux mauvaises conditions de travail, à une importante charge de travail débouchant sur du surmenage individuel et à l'exploitation, voire l'esclavage, de la force de travail (Baum, 2019). Aujourd'hui, le secteur hôtelier conserve cette image négative, bien que des améliorations considérables aient été réalisées dans certains contextes. Les métiers de l'accueil demeurent très faiblement rémunérés et sont le lieu d'un certain mépris du respect social, l'organisation du lieu de travail y reste une question très marginale, ces emplois s'appuient largement sur l'exploitation de la jeunesse sous la direction d'employeurs peu scrupuleux quant aux règles et attentes légales et éthiques, enfin, les pratiques de ressources humaines dans ces métiers d'accueil sont considérées dans l'ensemble comme discriminatoires envers les femmes, les minorités et les personnes handicapées (Baum, 2019). Cependant, avec la mondialisation du secteur du tourisme et de l'hôtellerie, ces emplois se sont fortement diversifiés, rendant difficile une telle généralisation des conditions de travail dans les métiers de contact. En effet, les emplois dans l'hôtellerie présentent désormais une hétérogénéité marquée sur le plan vertical ou hiérarchique, tout autant que sur le plan horizontal. De surcroît, les emplois de contact sont différents selon qu'ils dépendent de petites, moyennes ou grandes organisations, qui opèrent à un niveau local ou bien multinational.

Au niveau organisationnel, en considérant globalement les petites, moyennes et grandes entreprises, Baum (2019) identifie les principales problématiques liées à l'emploi dans le secteur hôtelier (voir Tableau 3).

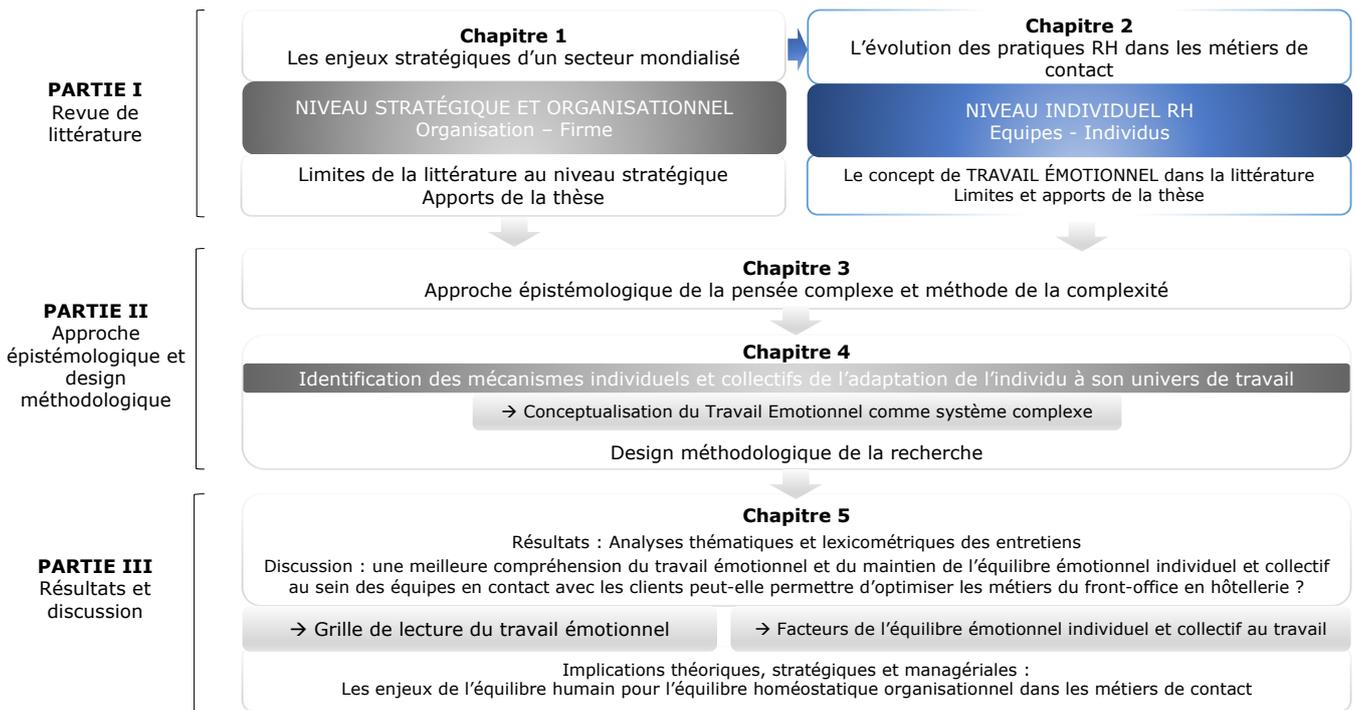
Tableau 3 - Les facteurs organisationnels de l'état des lieux de l'emploi dans les métiers d'accueil de l'hôtellerie (Baum, 2019)

-
- Dans les établissements indépendants, les pratiques RH sont parmi les pires en termes d'exploitation et de négligence des droits fondamentaux des employés
 - Les groupes occidentaux mettent en place à l'international des dirigeants expatriés occidentaux, étrangers aux cultures et aux sociétés locales
 - Les modèles de propriété locale reposent souvent sur la rationalisation économique et la maximisation des revenus
-

-
- La main d'œuvre employée reste majoritairement occasionnelle et peu qualifiée, sans réelles opportunités d'évolution de carrière
 - On observe une automatisation croissante des tâches dans ces emplois
 - Les entreprises de « l'économie du partage », qui se multiplient, reproduisent des modèles d'emplois précaires et faiblement rémunérés
-

Au niveau individuel, le salarié « est souvent en marge de la société, confronté à la pauvreté du travail et incapable de s'offrir de nombreux ingrédients essentiels d'une vie digne pour lui-même et sa famille » (Baum, 2019, p 48). Un avantage des grands groupes hôteliers, par rapport aux indépendants, est de pouvoir offrir une certaine sécurité du travail dans le temps, mais aussi des possibilités d'évolution de carrière. De plus, l'existence de services spécialisés dans les ressources humaines et de structures professionnelles règlementées réduit les pratiques d'exploitation de la main d'œuvre au sein de ces hôtels de chaîne. Néanmoins, les métiers de contact sont globalement caractérisés par des exigences du travail fortes qui rendent difficile l'équilibre avec la vie hors travail. De plus, les salariés du secteur présentent des niveaux élevés de stress professionnel, d'alcoolisme et d'autres formes de toxicomanie. Enfin, la faible reconnaissance sociale accordée à ce type d'emploi est associée à un manque de respect de ces salariés au sein de leurs communautés (Baum, 2019).

Alors quelles sont les nouvelles pratiques des ressources humaines dans les groupes hôteliers ? En quoi évoluent-elles vers une plus grande prise en compte de l'émotionnel ? Et quels sont les enjeux liés à l'équilibre émotionnel individuel et collectif dans ces firmes ? Dans une première section, nous commencerons par spécifier les exigences de travail dans les métiers de contact ainsi que les rôles de travail, les compétences et les capacités nécessaires à la performance des employés, puis des managers dans ces métiers. La deuxième section interroge les nouvelles pratiques RH par leurs effets sur les comportements et les vécus dans les métiers du *front office*, pour faire émerger les nouvelles problématiques des ressources humaines au sein des groupes hôteliers, dans une troisième section. Enfin, nous aborderons dans une quatrième section la littérature sur le travail émotionnel, ses conceptualisations, ses conséquences, ses antécédents et ses limites.



1. Les spécificités du travail dans les métiers du *front office*

Comprendre les évolutions de l'univers de travail et des métiers du *front office* suppose de connaître préalablement l'univers de travail de ces métiers et leurs spécificités. Le propre des emplois de service est d'offrir une prestation au client qui est produite en même temps qu'elle est consommée. De fait, le service vendu est l'interaction entre un employé et un client, médiatisée par un produit support (par exemple un téléphone pour un service de conseil en téléphonie ou une chambre d'hôtel pour le service hôtelier). Les aspects relationnels et émotionnels, comme nous allons le voir, sont les clés de la satisfaction du client, ainsi que de la satisfaction de l'employé.

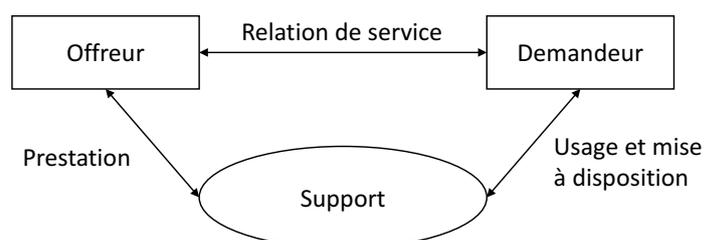
Or, nous avons vu que les structures hôtelières ont été très différentes selon les époques, impliquant des conditions de travail et des organisations du travail différentes. En effet, le travail, et son vécu, n'était pas le même dans une auberge de voyageurs, dans un hôtel-Dieu et dans un hôtel standardisé américain du début du XX^e siècle. De même, les conditions de travail et le vécu du travail de *front office* est variable aujourd'hui selon que l'on exerce son activité au sein d'un hôtel indépendant ou dans un groupe hôtelier.

Comment fonctionne aujourd'hui le service dans l'hôtellerie de chaîne ? Quelles sont ses spécificités ? Qu'est-ce qu'un service hôtelier de qualité ? Nous tenterons dans un premier temps de définir les caractéristiques du travail dans les services. Puis, nous délimiterons le rôle de travail des employés du *front office*, les compétences nécessaires ainsi que les conditions de leur performance. Nous délimiterons ensuite le rôle des managers de proximité dans ces équipes, leurs compétences et conditions de leur performance.

1.1. De l'interaction de service à la qualité de l'expérience de service

Lors de la consommation d'un service, l'objet de la transaction économique entre l'employé et le client est l'interaction de service elle-même. L'offreur de service – l'employé de contact – propose une prestation au demandeur – le client – *via* un support qui permet l'usage et la mise à disposition du service pour le client. Fondamentalement, « un service est une opération visant la transformation d'une réalité C possédée ou utilisée par un client ou un usager B, et réalisé par un prestataire A à la demande de B (et souvent en interaction avec B), mais n'aboutissant pas à un produit final susceptible de circuler économiquement indépendamment de C » (Baranger *et al.*, 2016, p 159). Ces moments de rencontre ou "moments de vérité" structurent la relation de service (Baranger *et al.*, 2016) et son support est toujours indissociable de la prestation de service. En effet, « le service est avant tout un processus, c'est-à-dire une action limitée dans le temps qui n'a pas d'existence autonome en dehors du "triangle de service" » (Baranger *et al.*, 2016, p 161). Cette conceptualisation du service est présentée dans la Figure 12.

Figure 12 - Le "triangle de service" (Baranger *et al.*, 2016)



A travers le procédé de "servuction" (Langeard et Eiglier, 1987), définit comme « le caractère original du lien entre client et personnel en contact avec la clientèle dans la phase de production de services » (Lozato-Giotart et al., 2012, p 70), un service engendre la transformation d'une réalité, la transformation de l'état du client. En effet, les services répondent à deux types de besoin : les besoins principaux liés à l'usage du service par le client et les besoins secondaires liés à l'estime, donc à la valeur symbolique (psychologique ou sociale) de la consommation (Baranger et al., 2016). Ces attentes subjectives ajoutent un fort degré d'incertitude dans l'interaction car elles entrent en jeu dans la perception du service par le client. Cette incertitude créée par la participation du consommateur lors de l'interaction face-à-face est spécifique aux emplois de service (Ashforth & Humphrey, 1993). Pour Korczynski et Macdonald (2009, p 4) « la présence du récepteur de service dans le processus de travail est l'élément définitionnel central du travail de service ». D'autant plus que le service se caractérise par une « situation où il y a une relation directe entre un professionnel et un non professionnel » (Carvalho, Bartholo et Duarte, 2016, p 4), ce qui implique une forte exigence d'adaptation de la part des employés, dans des interactions très différentes les unes des autres. L'activité de service manipule l'intangible et l'éphémère, caractérisés par une forte variabilité des attentes et des actions du récepteur. Durant le moment de la coproduction de l'expérience touristique, l'employé de service met à disposition les moyens qui permettront au consommateur de vivre l'expérience qu'il est venu chercher. Définie comme une « expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise » (Langeard et Eiglier, 1987), l'expérience de service est la clé de l'image que le client conservera de l'organisation (Goleman, 1998). L'échange entre l'employé de service et le client est intangible et donc sujet à la déformation subjective de chacune des parties de l'interaction. C'est à partir de l'interaction de service entre l'employé et le client que peut émerger une relation de service durable entre le client et la marque. Ainsi, les métiers d'accueil dans l'hôtellerie constituent l'interface entre l'organisation et les consommateurs au sein desquels le personnel représente l'organisation auprès des clients. D'autant plus que « la performance perçue du comportement du personnel de contact impacte positivement la performance perçue des autres éléments de service » (Valentini et Casteran, 2016, p 146).

Le rôle du personnel en contact est alors d'identifier les besoins des clients que la formule de service devra satisfaire et de veiller à la qualité du dialogue en se montrant sympathique, voire empathique. Le personnel en contact est ainsi le principal vecteur de la qualité du service. Celle-ci dépend du « niveau de performance externe atteint par un produit ou un service élaboré par une structure d'offre donnée en vue de satisfaire un besoin explicite ou implicite du consommateur » (Lozato-Giotart et al., 2012, p 180). Pour Carvalho, Bartholo et Duarte (2016, p 3), la qualité d'un service repose sur sa fiabilité (le client doit vivre l'expérience qu'on lui a promise), la sécurité (c'est-à-dire « la transmission fiable de l'employé au client »), les aspects tangibles qui accompagnent et influencent la livraison du service, et l'empathie déployée envers le client. Or, si la sécurité et les aspects physiques qui entourent la livraison du service sont facilement contrôlables, les facteurs qui influencent la coïncidence de l'expérience vécue sont plus sensibles. Il existe trois sortes d'écart de qualité du service liées au degré de correspondance entre ce qui est offert par l'entreprise et ce qui est demandé par le client (Quérat-Hément, 2014) : un "écart de conception", entre le service perçu par le client et la spécification de l'offre par l'entreprise (service voulu par l'entreprise) ; un "écart de valeur", entre

le service perçu par le client et ses attentes, besoins et perceptions (service attendu par le client) ; et un "écart de délivrance", entre le service perçu par le client et le professionnalisme, les compétences et le relationnel de l'employé (service produit). Ainsi, la qualité du service ne dépend pas seulement d'une correspondance entre la proposition de service de l'employé et les attentes du client. Elle est fonction de multiples variables relationnelles propres au client, à l'employé et à l'entreprise. C'est la cohérence relationnelle de ces trois agents qui déterminera la qualité d'une interaction de service.

La réalisation, tout comme le résultat, d'un service étant soumis à la subjectivité de chaque participant dans l'interaction, « comment dès lors réaliser l'objectif de 100% de satisfaction des clients, et maintenant de recommandation ou de fidélisation, alors que le zéro défaut n'existe pas dans le service ? » (Quérat-Hément, 2014, p 94). Lors d'une interaction de service, c'est à l'employé de contact de faire les arbitrages nécessaires afin de se rapprocher au plus près de ce que cherche chaque client dans l'expérience de service. Il tente ainsi d'influencer la perception du client, et en particulier la qualité perçue. « C'est la façon dont s'exerce ce choix qui fera la qualité du service » (Clergeau *et al.*, 2014, p 320). Nous comprenons ainsi en quoi les employés de première ligne font partie intégrante de l'expérience de service et ont un rôle prédominant pour la satisfaction du consommateur et la perception de la qualité du service (Sony et Mekoth, 2016).

1.2. Le travail des employés de contact dans les équipes de front office

« Ce qui compte avant tout, c'est le sourire du collaborateur qui conditionne celui du client (Quérat-Hément, 2014, p 95). Les occupations de service avec une fréquence élevée d'interactions en face-à-face avec les clients ont la particularité de contenir des demandes émotionnelles, qualifiées de "performances émotionnelles pour le profit" par Pienaar et Willemse (2008). En effet, les employés en *front office* sont tenus de dégager une image positive et d'être toujours agréables pour les clients. Ces exigences font donc partie de leur rôle de travail, pour lequel ils sont rémunérés. Nous l'avons vu, « le personnel de contact doit tout à la fois assurer la production du service et simultanément gérer l'aspect relationnel avec le client » (Valentini et Casteran, 2016, p 145). Pour Mayen (2005) les compétences de service sont effectivement composées d'une « double activité : la gestion de l'intervention sur l'objet et la gestion de la relation de service », ce qui implique la mobilisation de savoirs en termes de gestion de l'interaction (Collard *et al.*, 2015), ainsi qu'un effort mental, physique et émotionnel (Biron et VanVeldhoven, 2012). Les compétences de service sont fondées à la fois sur des compétences techniques – facilement identifiables et contrôlables –, des compétences de gestion de l'interaction – qui peuvent être contrôlées par l'intermédiaire de scripts permettant d'écourter et de faciliter l'interaction –, des compétences communicationnelles et des compétences d'organisation – difficiles à objectiver et donc à évaluer et contrôler (Collard, Suquet et Raulet-Croset, 2015). En effet, les compétences de service non techniques – généralement désignées sous les termes de compétences relationnelles – sont difficilement dissociables des compétences collectives et des situations de service.

Les compétences relationnelles incluent des compétences émotionnelles, desquelles dépendent largement les capacités d'adaptation de l'employé. Dans les métiers du *front office*, où les interactions clients sont fréquentes, la manière dont sont affichés les sentiments a un fort impact sur la qualité des interactions de service, l'attractivité du climat interpersonnel, et l'expérience des émotions (Ashforth et Humphrey, 1993). Ces métiers sont porteurs de fortes demandes émotionnelles, car l'employé doit afficher ou supprimer certaines

émotions pour induire des sentiments ou des réponses chez les consommateurs (Noon and Blyton, 2007 ; Curley et Royle, 2013). Cette gestion des émotions par les employés correspond à un travail émotionnel. Durant les interactions avec la clientèle, l'individu peut ressentir un décalage entre l'émotion qu'il ressent véritablement et l'émotion que l'organisation lui demande d'exprimer dans cette situation. L'individu peut ainsi développer différentes stratégies de régulation et d'affichage émotionnel, qui auront des conséquences différentes, négatives ou positives, pour lui-même et pour l'organisation. Le concept de travail émotionnel sera abordé en détail dans la section 3 de ce chapitre.

L'ouverture, l'empathie et la capacité d'adaptation étant au cœur des métiers de l'accueil, les compétences recherchées pour les métiers du *front office* se tournent de façon inéluctable vers le "savoir-être". Pour Michel Chevillon, *Directeur Général du Grand Hôtel Mercure Croisette Beach, à Cannes*, « cela passe par un prérequis linguistique obligatoire (l'anglais est une nécessité, d'autres langues vont être exigées), une capacité à voyager et à aller travailler à l'étranger pour connaître les autres cultures, les autres mœurs, les autres modes de vie » (cité dans Duthion et Dimanche, 2012, p 66). Les compétences prisées dans l'hôtellerie ont à voir avec le sens du service et la flexibilité, la pro-activité, la maîtrise des techniques de communication et de l'intelligence émotionnelle, et l'engagement (Sylvain Caucheteux, *Vice-Président Sales, Marketing & Development, groupe MMV*, cité dans Duthion et Dimanche, 2012).

La gestion émotionnelle, profondément idiosyncratique, dépend effectivement de l'engagement de l'employé dans les interactions et dans son travail. Or, l'apprentissage des émotions n'est pas forcément inné pour tout le monde et ne peut se faire que sur du long terme, au fil des expériences vécues. Cependant, la formation au développement de l'intelligence émotionnelle permet de donner des outils aux employés les moins bien dotés dans ce domaine (Singh et Williams, 2018). « L'amélioration de l'intelligence émotionnelle se traduit non seulement par une force de travail mieux à même de gérer leurs propres émotions, mais aussi par la capacité à gérer les émotions des clients dans leur quête d'expériences mémorables » (Singh et Williams, 2018). Du fait de ces capacités idiosyncratiques, l'employé de première ligne peut être la personne la plus importante de l'hôtel (Carvalho et al., 2016). D'autre part, Zeithaml et Bitner (2003) soulignent que « l'entreprise bénéficie très largement de la satisfaction de son personnel : la relation entre les clients et les personnels de contact est très forte et la satisfaction des uns dépend de celle des autres » (Clergeau et al., 2014, p 104). En ce sens, le comportement du personnel de contact peut être vu comme source d'avantage concurrentiel pour les groupes hôteliers (Paek et al., 2015 ; Valentini et Casteran, 2016).

L'intelligence émotionnelle désigne notre « capacité à reconnaître et utiliser l'information émotionnelle dans les interactions sociales » (Grandey, 2000, p 106). Il s'agit d'une forme d'intelligence sociale, que chacun développe à des degrés plus ou moins élevés, qui permet d'adapter ses comportements en fonction des perceptions que l'on a des comportements des autres et d'influencer les comportements des autres afin qu'ils s'adaptent également à nous. Plusieurs approches de l'intelligence émotionnelle existent dans la littérature. Les premiers à formaliser le concept, Salovey et Mayer (1990), la caractérisaient alors par trois processus mentaux : l'évaluation et l'expression des émotions (les siennes et celles des autres), la capacité à réguler ces émotions et la maîtrise de leur utilisation dans le but de faciliter les processus cognitifs. Leur modèle a ensuite évolué vers une construction catégorielle des capacités émotionnelles, de la plus accessible à la plus compliquée à maîtriser : perception et évaluation des émotions ; intégration et assimilation pour une amélioration des processus cognitifs et perceptuels ; connaissance et compréhension des mécanismes émotionnels, de leurs

causes et leurs conséquences ; gestion de ses propres émotions et de celles des autres. Pour ces auteurs, l'intelligence émotionnelle correspond à « la capacité à percevoir l'émotion, à l'intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre les émotions et à les maîtriser afin de favoriser l'épanouissement personnel » (Mayer et Salovey, 1997).

Le concept a été popularisé aux Etats-Unis par Goleman (1998), qui définit l'intelligence émotionnelle comme « notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos relations avec autrui » (Goleman, 1998, p 368). Elle repose sur cinq composantes : la conscience de soi, la motivation, la maîtrise de soi, l'empathie et la maîtrise des relations humaines (Goleman, 1998, p 39). Chacune de ces dimensions de l'intelligence émotionnelle est traduisible sur le terrain sous forme de compétences émotionnelles. Ces différentes compétences émotionnelles sont détaillées dans le Tableau 4.

Tableau 4 - La compétence émotionnelle (Goleman, 1998, p 42-43)

LA COMPETENCE PERSONNELLE
<i>La conscience de soi</i>
<i>Connaitre ses propres états intérieurs, ses préférences, ses ressources et ses intuitions</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La conscience de soi émotionnelle : savoir reconnaître ses émotions et leurs effets • Une autoévaluation précise : connaître ses forces et ses limites • La confiance en soi : être sûr de sa valeur et de ses capacités
<i>La maîtrise de soi</i>
<i>Savoir gérer ses états intérieurs, ses impulsions, ses ressources</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de soi : gérer les émotions et les impulsions • La fiabilité : se montrer honnête et intègre en toute circonstance • La conscience professionnelle : s'acquitter de son travail de manière responsable • L'adaptabilité : faire preuve de souplesse devant les changements • L'innovation : être à l'aise avec les approches, les idées et les informations nouvelles
<i>La motivation</i>
<i>Les tendances émotionnelles qui nous aident à atteindre nos buts</i>
<ul style="list-style-type: none"> • L'exigence de perfection : l'effort pour atteindre un niveau d'excellence, ou pour l'améliorer • L'engagement : savoir épouser les objectifs du groupe ou de l'entreprise • L'initiative : être prêt à saisir les opportunités • L'optimisme : poursuivre ses objectifs avec ténacité malgré obstacles et déconvenues
LA COMPETENCE SOCIALE
<i>L'empathie</i>
<i>La conscience des sentiments, des besoins et des soucis d'autrui</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La compréhension des autres : capter les sentiments et les points de vue des autres et éprouver un intérêt réel pour leurs soucis • La passion du service : anticiper, reconnaître et satisfaire les besoins des clients • L'enrichissement des autres : sentir les besoins et les carences des autres et stimuler leurs capacités • L'exploitation de la diversité : savoir concilier des sensibilités différentes pour mieux saisir les opportunités

- Le sens politique : savoir déchiffrer les flux émotionnels sous-jacents d'un groupe et ses relations de pouvoir

Les aptitudes sociales

Induire des réponses favorables chez les autres

- L'ascendant : savoir employer la tactique efficace pour persuader
- La communication : envoyer des messages clairs et convaincants
- La direction : inspirer et guider les groupes et les gens
- Cristalliser les changements : savoir initier ou gérer des changements
- Le sens de la médiation : savoir négocier et résoudre les conflits
- Nouer des liens : savoir cultiver des relations utiles
- Le sens de la collaboration et de la coopération : travailler avec les autres à des objectifs communs
- Mobiliser son équipe : créer une synergie de groupe au service d'objectifs communs

En 1997, Reuven Bar-On publie l'Emotional Quotient Inventory (EQ-I), répertoriant « un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non cognitives qui influencent la capacité de l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement » (Stephan, 2013, p 132). Cinq échelles de compétences émotionnelles sont ainsi répertoriées : une échelle intra-personnelle (considération pour soi, conscience de ses émotions, affirmation de soi, indépendance, réalisation de soi), une échelle interpersonnelle (empathie, responsabilité sociale, relations interpersonnelles), une échelle de gestion du stress (tolérance au stress, contrôle des impulsions), une échelle d'adaptabilité (épreuve de la réalité, flexibilité, résolution de problèmes), et une échelle d'humeur générale (optimisme, joie de vivre).

Bien que critiqué et critiquable (Chanlat, 2003), le concept d'intelligence émotionnelle, replacé dans un contexte social, politique (jeux d'acteurs), psychique et éthique, permet une bonne compréhension des mécanismes psychosociaux des relations sociales en entreprise. De façon synthétique, chaque individu peut entraîner sa capacité à comprendre ses propres émotions, à comprendre les émotions des autres, à réguler ses propres émotions et à utiliser les mécanismes émotionnels dans sa communication avec les autres (Kim *et al.*, 2009). L'objectif pour les employés en contact avec les clients est de « percevoir avec précision la réalité afin de comprendre et réguler leurs propres réponses émotionnelles autant que de s'adapter et de répondre aux autres » (Scott-Ladd et Chan, 2004, p 96). Ainsi, les employés ayant des compétences émotionnelles importantes ont une meilleure capacité d'interprétation des comportements émotionnels et des signes émotionnels subtils (Kim *et al.*, 2009). Ils auront donc une communication plus efficace car ils sauront répondre à des besoins ou des attentes sous-jacents à, voire contradictoires avec, certains comportements ou discours de leur interlocuteur. Par exemple, un individu qui contredit systématiquement les décisions peut simplement signaler (souvent inconsciemment) un besoin d'attention. Il suffit que le manager prenne le temps d'une discussion en face à face avec lui pour faire cesser ses comportements déviants. Tout comme un client agressif a également ses raisons, qu'il faut savoir déceler sous les apparences, afin d'entamer une communication avec lui et pouvoir résoudre son problème. Ces compétences émotionnelles, si elles sont suffisamment solides pour pouvoir être mises en œuvre sans que cela ne demande un gros effort, font partie des "compétences d'interaction" (Athay et Darley, 1982) attendues dans les métiers de service.

Ainsi, l'évaluation des employés passe par des attentes en termes de savoir-être dans les interactions sociales. Il s'agit de comportements et d'affichages émotionnels attendus, par l'organisation hôtelière et par les clients (Lacaze, 2010). En effet, il est fréquent que les fournisseurs de service exigent des employés qu'ils suppriment ou affichent certaines émotions pour induire des sentiments ou des réponses chez les consommateurs (Noon et Blyton, 2007 ; Curley et Royle, 2013). Ces proscriptions et prescriptions d'affichages émotionnels peuvent être diffusées à l'aide de scripts de service, c'est-à-dire des « procédures formalisées de traitement de la requête du client et de présentation de la formule de service, qui peuvent être proposées avant tout échange informationnel avec le personnel de contact » (Baranger *et al.*, 2016, p 189). Ils décrivent la formule de service retenue et suggèrent le rôle de chacun, client compris. Ils permettent donc la prévention des ambiguïtés et des conflits ainsi que l'"éducation" du client par rapport à ses attentes (Baranger *et al.*, 2016). Un individu est considéré comme performant dans son travail s'il présente des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés.

La performance au travail peut être définie comme « la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportement discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Charbonnier-Voirin, 2008, p 151). Elle est déclinée en plusieurs types de performance dans la littérature. La performance dans la tâche est évaluée par rapport aux prescriptions organisationnelles concernant le rôle de travail. La performance contextuelle, ou citoyenne, est « l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail » (Charbonnier-Voirin, 2008, p 157). Et la performance adaptative fait référence au degré d'adaptabilité du travailleur à la dynamique de son contexte de travail (Charbonnier-Voirin, 2008). D'ailleurs, les salariés travaillant en *front office* dans l'hôtellerie sont dotés de capacités qui leur confèrent une forme de performance adaptative, définie par Charbonnier-Voirin et Roussel (2012, p 281) par huit dimensions : une capacité à faire face aux incertitudes et situations imprévisibles dans le travail ; à gérer les urgences dans des situations de crise ; à résoudre les problèmes de façon créative ; à gérer le stress au travail ; à apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures ; à démontrer une adaptabilité interpersonnelle et culturelle ; et à démontrer une adaptabilité physiquement orientée.

Les valeurs, les attitudes, les comportements visibles par les clients sont des enjeux majeurs pour l'image de la marque et la fidélisation des clients et en font ainsi des enjeux stratégiques. C'est pourquoi « l'excellence de la relation avec le client repose sur l'excellence des relations internes » (Quérat-Hément, 2014, p 100). Dans cette logique, Lacaze (2010) désigne l'employé de contact sous le terme de "marginal-sécant" : il est « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres. Il joue un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes, voire contradictoires » (Lacaze, 2010, p 121). La gestion de ces contradictions peut engendrer des situations stressantes et ambiguës. Or, toute relation est fondée sur l'écoute et la confiance mutuelles : en d'autres termes, une symétrie des attentions entreprise-employé, employé-client et entreprise-client. « La symétrie des attentions consiste à définir des pratiques de management en miroir du positionnement client » (Quérat-Hément, 2014, p 67). La qualité du travail de service dans l'hôtellerie dépend énormément de la coordination entre le personnel de contact et le *back office* (Baranger *et al.*, 2016). Elle est également déterminée par la cohésion dans l'équipe de *front office* et son organisation entre l'espace public ou "avant-scène", où l'entreprise « met en scène non seulement la relation qu'elle entretient avec ses clients, mais les relations entre les clients, et l'éventuelle gestion des flux »

(Clergeau *et al.*, 2014, p 106) et l'espace privé ou "arrière-scène", définie comme « espace de la création, production, maintenance et/ou transformation de biens et d'informations, nécessaires à l'accomplissement du service » (Clergeau *et al.*, 2014, p 108) d'où le client est totalement absent. La gestion de ces deux espaces constituant la "serviscène" (Clergeau *et al.*, 2014), par les employés et les managers de proximité, est essentielle pour que la mise en scène du service soit constante à la vue du client. L'équipe peut ainsi se réajuster en continu ou se relayer en utilisant l'espace de *back office*.

1.3. Le travail du manager de proximité dans les équipes en front office

Le manager de proximité est un lien indispensable dans une équipe de service. D'un côté, il s'assure de la cohésion de l'équipe autour d'objectifs communs tout en gérant les individualités de ses subordonnés. De l'autre, il applique et traduit les directives stratégiques de façon à les rendre opérationnelles. Pour Dejoux (2016, p 19), « manager, c'est savoir s'adapter à un contexte. C'est pourquoi, la première variable à maîtriser, pour être un bon manager, c'est apprendre à se connaître. La deuxième variable, c'est apprendre. La troisième variable, c'est d'être à l'écoute de son environnement et des autres et s'adapter ». Son rôle est de répondre à la fois aux attentes et aux besoins des membres de son équipe, et aux objectifs commerciaux et communicationnels des strates hiérarchiques supérieures : « les grands managers sont au service de deux maîtres : l'un économique, l'autre moral » (Teal, 1999, p 193). Il est un soutien essentiel du collaborateur en contact avec le client. Il doit être à son écoute afin que l'employé soit à l'écoute des clients, lui simplifier la tâche afin que l'employé cherche à simplifier la vie des clients, lui faire confiance afin que l'employé soit à l'aise pour faire confiance aux clients et l'évaluer sur sa volonté d'accompagner les clients (Quérat-Hément, 2014). Son rôle est également de « prioriser et faciliter chez ses collaborateurs la bonne compréhension des valeurs et la manière de les traduire en comportements adaptés aux clients » (Quérat-Hément, 2014, p 101-102), en développant l'autonomie de ses collaborateurs, en ayant une certaine capacité d'écoute et enfin, et surtout, en montrant l'exemple, ce qui permet d'installer une relation de confiance au sein de l'équipe. La confiance est une notion primordiale dans la performance des services car elle conditionne l'adhésion des employés à l'action collective. « C'est ce mécanisme relationnel qui permet le passage des standards, qui sont des prescriptions, aux comportements personnalisés » (Quérat-Hément, 2014, p 102). En effet, « le management n'est pas une série de tâches mécaniques, mais un ensemble de contacts humains » (Teal, 1999, p 187). Il s'agit pour le manager de proximité de percevoir, d'orienter et de développer le potentiel de chaque membre de son équipe tout en prêtant une oreille attentive à leurs besoins et leurs préoccupations personnelles qui sont susceptibles d'impacter leur travail.

De nombreux travaux associent le style de leadership au bien-être des employés (Kara *et al.*, 2013). Pour ces auteurs, « si les managers n'essaient pas d'utiliser une approche humaniste de gestion des ressources humaines, l'organisation peut souffrir significativement à travers le turnover et l'absentéisme » (Kara *et al.*, 2013, p 16). Ceci explique pourquoi dans les organisations, et notamment dans les métiers comportant une forte incertitude et une exigence de réactivité, la tendance est au leadership transformationnel. Ce dernier est « un processus d'influence dans lequel les leaders changent la sensibilité de leurs collaborateurs sur ce qui est important, et les poussent à se voir eux-mêmes et les opportunités et défis de leur environnement d'une façon nouvelle. » (Kara *et al.*, 2013, p 10). Les managers transformationnels sont supposés inspirer confiance et

loyauté au sein de leurs équipes et amélioreraient ainsi l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail en améliorant la perception par les employés de la qualité de vie au travail (Kara *et al.*, 2013). La maîtrise de ce type de leadership demande toutefois des compétences interpersonnelles solides, notamment en termes d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1998). « Spécifiquement, l'intelligence émotionnelle aide les leaders à articuler les buts et les objectifs des équipes, d'instiller de l'enthousiasme aux membres, d'encourager la flexibilité et d'établir la coopération, la confiance, et l'identité dans leurs équipes de travail » (Ashkanasy et Daus, 2002, p 81).

Les grandes tendances managériales sont à la recherche de la simplicité, de l'authenticité dans les relations, à la valorisation de l'expérimentation en légitimant notamment le droit à l'erreur, ainsi qu'à la performance créative (Dejoux, 2016). « On est passé d'une conception du leadership focalisée sur l'individu et son pouvoir d'influence à un leadership plus collectif, partagé, fondé sur un leader aux capacités émotionnelles et spirituelles » (Dejoux, 2016, p 7). Pour l'auteur, trois figures du manager se dessinent pour l'avenir. Le *risk manager*, « en charge d'identifier, d'analyser, de quantifier les dangers techniques, financiers ou juridiques qui peuvent potentiellement atteindre l'organisation ainsi que ceux qui affectent les talents » (Dejoux, 2016, p 31). Le manager agile, qui « incarne une façon de travailler qui stimule l'innovation, renforce l'esprit d'équipe et la réactivité » (Dejoux, 2016, p 31). Et le manager stratège qui intègre et incarne la stratégie de l'entreprise. Articulant différentes compétences de ces nouveaux types de management, le manager hypermoderne est un facilitateur de changement.

Taskin et Dietrich (2016, p 216) proposent un management humain qui répond à une conviction « de ne plus faire de la personne humaine un coût à combattre ou une ressource malléable, corvéable et jetable, mais bien un sujet, une intelligence à mobiliser, à séduire et à respecter ». Les auteurs caractérisent ce type de management par trois attitudes clés : l'éthique par l'exemplarité et l'intégrité, une posture d'écoute compréhensive et d'observation vigilante des équipes pour connaître la complexité et les difficultés du travail réel, et la réflexivité ou distanciation critique par rapport aux outils de gestion et prescriptions stratégiques afin de pouvoir les adapter au terrain.

Les rôles de travail évoluent en même temps que les attentes des clients en termes d'interaction et de relation de service et en même temps que les attentes des salariés dans leur travail. Nous avons identifié les nouvelles demandes des clients dans le premier chapitre, nous allons nous pencher ici sur les attentes et les besoins des salariés.

2. Les évolutions des pratiques RH et des comportements et vécus au travail dans l'hôtellerie de chaîne

Les gestionnaires des ressources humaines du XXI^{ème} siècle doivent faire face à de nouveaux défis, tels que la gestion des attentes multigénérationnelles, la réponse à une flexibilité mondiale de la force de travail qui est mobile et migrante, le renouvellement dans la capacité d'innover et d'inspirer les autres, et savoir maîtriser l'évolution rapide des technologies. Les usages des technologies, particulièrement à travers les médias sociaux et les sites de voyage participent également à la mutation des comportements organisationnels dans le secteur du tourisme. La révolution du numérique engendre de nouveaux besoins en termes de compétences (Duthion et Mandou, 2016), telles que celles de *community management*, de marketing en ligne ou encore d'analyse de *data*. En *back office*, la connectivité se développe et permet l'accès à une plus grande diversité de produits référencés. Ces nouvelles capacités demandent des compétences spécialisées. Les hôteliers recherchent donc à recruter de nouveaux profils tels que des *webmasters*, des chefs de projet en technologies de l'Information et des analystes en *data*. En *front office*, les technologies numériques permettent de mettre à disposition une grande variété d'outils pour les clients et ainsi de les fidéliser, c'est pourquoi les *community managers* et les spécialistes du *Customer Relationship Management* (CRM) et du e-CRM sont très recherchés. En outre, la tendance est au regroupement des compétences pour favoriser la flexibilité et à une plus grande diversité sur le lieu de travail. Du côté des employés du tourisme, les attentes ont changé quant à l'évaluation du travail, en termes de technologies, de bien-être, de sécurité et de correspondance des qualifications par rapport au travail réel (Baum, 2015). L'appréciation du travail est plus complexe, s'effectuant aujourd'hui dans un environnement de travail en évolution et appelé à répondre aux attentes élevées des nouveaux entrants sur le marché du travail, nettement plus qualifiés qu'auparavant. De nouvelles tendances ont émergé courant 2015 (Baum, 2015). La balance du pouvoir dans les organisations a basculé en faveur des employeurs, du fait de la combinaison d'un « travail mobile bon marché, une sur-éducation de la population en fin d'études, des technologies déqualifiantes, l'accent mis sur la réduction des coûts, la hausse du chômage créée par l'effondrement/contraction des autres secteurs » (Baum, 2015, p 210). De plus, les théories occidentales sont de plus en plus contestées, révélant des contrastes dans les niveaux d'autonomie et d'apprentissage, de signification du leadership et d'aspirations à *l'empowerment*, selon les régions du monde. En occident, les salariés demandent à être pris en considération, à pouvoir progresser, aspirent à des relations fondées sur la confiance et l'équité, souhaitent pouvoir s'investir, faire un travail de qualité, donner leur opinion (Quérat-Hément, 2014). Nous le verrons, cette revalorisation du personnel de contact nourrit de nouveaux enjeux pour le management, qui doit donner du sens, encourager et accompagner les salariés, et la formation, qui doit permettre l'employabilité sur le long terme.

2.1. Attirer et engager les salariés dans la promesse client : marketing RH et normes organisationnelles

La problématique du désengagement des salariés dans leur travail et envers leur organisation se généralisant, les organisations doivent repenser leurs politiques de GRH afin d'attirer et de garder leurs salariés. L'idée est de capter les candidats les plus compétents et de fidéliser les salariés de façon à réduire leur intention de quitter l'entreprise. Cette démarche offensive est inspirée du marketing, adaptée au marché

interne de l'entreprise, à destination des salariés. La firme utilise ainsi des méthodes de communication marketing afin « d'attirer et de conserver ses salariés-clients, souvent également appelés "talents", en proposant une "offre employeur" adaptée, reposant sur une forte personnalisation » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 75) : c'est le marketing RH. L'employé devient un client final, parfois assimilé comme "cliemployé", ayant des besoins et des exigences particulières à satisfaire par des propositions de prestations adaptées (espaces de travail, formations, etc.). Il change ainsi (virtuellement) de statut. Une "politique sociale" est proposée au salarié, comme une forme de service offert par l'entreprise. « Il s'agit de développer des programmes relationnels directs permettant d'affermir le lien entre l'entreprise et chacun de ses salariés, tout comme l'entreprise cherche à renforcer les liens avec les consommateurs de ses produits et services » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 70).

Afin d'obtenir de nouveau l'adhésion et l'engagement des salariés, les pratiques de *storytelling* foisonnent dans la communication interne des firmes hôtelières. En témoigne, par exemple, le slogan affiché sur la page "carrières" du site du groupe Accor (juin 2019) :

« Entrez dans un nouveau monde, le vôtre. Rejoignez-nous en plein cœur des émotions. Venez écrire le scénario de nouvelles expériences. Dans lequel le mot « hospitalité » prendra tout son sens. Tous ensemble, notre monde devient plus accueillant, chaleureux, enthousiasmant, inspirant ».

L'objectif est d'interpeler la subjectivité des salariés et d'attirer les jeunes avec une proposition qui correspond à leurs attentes. Le travail du manager étant de motiver le personnel « pour cela, il faut mobiliser les émotions. La clé pour ouvrir le cœur, c'est une histoire. Il s'agit aussi, avec ces stories, d'apaiser les tensions psychologiques des managers confrontés à un monde qui apparaît instable [et] de mettre en valeur le mérite et l'héroïsme du management » (Linhart, 2017, p 47).

Avec les nouvelles considérations pour le bien-être des salariés notamment à travers leurs demandes de reconnaissance et de prise en compte de leurs singularités, les organisations sont passées de pratiques RH individualisées à des pratiques RH personnalisées (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017). Ceci se ressent d'ailleurs jusque dans le vocabulaire utilisé dans les services des ressources humaines qui, désormais, s'occupent de "personnes" et non plus "d'individus". La personnalisation des pratiques de GRH comporte différentes facettes. Elle est mise en œuvre notamment par la psychologisation propre aux « dispositifs pensés comme adossés à l'accompagnement psychologique pour aider les salariés à être acteurs dans leur travail et leur carrière » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 7). A un niveau macro, nous observons une psychologisation des rapports sociaux où « l'organisation est regardée par les salariés – employés, encadrants et dirigeants – comme un lieu de révélation du moi, un lieu de construction spécifique de la personne » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 7). Les organisations se voient ainsi imposer cet état de fait, sans avoir vraiment de contrôle dessus.

Pour Ganem, *et al.* (2017, p 7), le phénomène de personnalisation est une nouvelle catégorisation qui « semble résoudre en partie la dissonance cognitive à laquelle les gestionnaires des ressources humaines sont alors confrontés ». Nous assistons ainsi à une subjectivation des politiques des ressources humaines qui mettent l'accent sur les comportements, les attitudes et le "savoir-être" des salariés. Cette personnalisation suppose une force de négociation chez le salarié afin que les dispositifs de gestion puissent s'adapter à son cas particulier. Pour les auteurs, une telle personnalisation est illusoire car « elle est largement dépendante des rapports de pouvoir dans l'entreprise » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 8). La personnalisation dans la

GRH est davantage vue comme une solution face à la difficulté de réformer l'organisation du travail, un palliatif à certains effets pathogènes de l'individualisation et de l'intensification du travail. Avec le phénomène de perte de sens au travail, qui découle d'une rationalisation de l'individu en écartant ses dimensions sociale et psychologique, les organisations peinent à améliorer et même à maintenir la ressource qui n'est pas encore rationalisée à son maximum : l'humain. En effet, l'être humain a une existence qui se déploie au-delà des frontières de l'organisation, contrairement aux autres ressources, et dont l'équilibre performatif fonctionne en lien étroit avec ces aspects non organisationnels. C'est pourquoi l'individu ne peut s'impliquer, sur le long terme, qu'en partie dans le projet, les objectifs, de l'organisation. Ainsi, les organisations cherchent le moyen de contourner l'aspect psychosocial de l'individu par la mise en place d'artefacts sensés augmenter la performance des ressources humaines : dispositifs veillant à la qualité de vie au travail, personnalisation des ressources humaines, *empowerment* des salariés, formations à une meilleure performance humaine dans un univers de travail. D'ailleurs, « réformer les processus de gestion plutôt que le travail, sur lequel les gestionnaires RH n'ont pas toujours la main n'est sans doute pas non plus étranger à la volonté de répondre à ce qui est perçu comme des attentes nouvelles de la part des travailleurs » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 4).

Les salariés sont alors invités à reprendre l'initiative de leur carrière et de leur rôle de travail. Cela se traduit en marketing RH par l'*empowerment* des salariés, défini comme « une habilitation, quelquefois prédéfinie ou délimitée, permettant à un collaborateur ou à une équipe auxquels on en donne les moyens de prendre des initiatives et des décisions dans leur périmètre d'actions et possiblement en dehors de leurs descriptions de postes » (Liger et Rohou, 2016, p 2). L'organisation donne ainsi davantage de marge de manœuvre au salarié pour effectuer son travail, comme support de l'expression de son autonomie, favorisant son épanouissement. En effet, l'apport de sens du travail vient de l'écart entre ce qui est prescrit par l'organisation et le réel, constituant un espace subjectif de construction de l'action. Dans cet espace peuvent s'exprimer les comportements, émotions, savoir-faire des individus, autrement dit son identité, constitutive de sa personnalité. Avec l'engouement dans les métiers de service pour l'offre d'authenticité, la personne est même « enjointe de "devenir ce qu'elle est", de faire preuve de réflexivité pour mettre au jour son moi profond » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 5-6). Concernant les parcours professionnels, l'*empowerment* permet de rendre l'individu "entrepreneur de sa propre vie" (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 6), ce qui facilite la gestion des trajectoires plus mobiles et flexibles d'aujourd'hui.

2.2. Evolution des comportements et des vécus au travail en *front office*

Les nouvelles normes organisationnelles valorisées dans les métiers du *front office* – authenticité, personnalisation, immédiateté – créent différents types d'écarts qui doivent être gérés par les salariés. De tels écarts sont gérés et vécus différemment par les salariés. Ils n'ont pas tous les mêmes dotations en capacités et en ressources. Pour certains, le décalage entre leurs besoins comportementaux et émotionnel et ceux qui sont attendus par l'organisation, qui semble réduire, voire supprimer, le sens donné à ces métiers de l'humain, se traduit par un état de mal-être et de déséquilibre, qui peuvent expliquer les comportements de retrait ou comportements contreproductifs observés dans ces métiers. Les organisations généralisent notamment la prescription des comportements émotionnels et valorisent fortement les formations aux compétences

émotionnelles (Lhuillier, 2006). Il s'agit d'une pression pour l'utilisation de critères esthétiques et de comportement (Baum, 2015), parfois imposée aux employés sous forme d'injonctions, déplaçant le lieu de contrôle d'une autonomie responsable à un contrôle plus direct et autocratique (Curley et Royle, 2013). Ces attentes organisationnelles peuvent être diffusées sous forme d'évaluation et de contrôle des comportements et du savoir-être, de scripts à suivre durant les interactions avec les clients ou encore de pressions diverses sur les salariés. Or, nous pouvons constater que les prescriptions émotionnelles des organisations – formelles ou tacites – à destination des employés de contact participent à l'émergence de troubles émotionnels chez les employés et favorisent des comportements de retrait, de l'absentéisme et un turnover particulièrement élevé.

Nous allons donc tenter de comprendre pourquoi l'incitation à se conformer aux nouvelles normes par la communication interne des hôteliers n'augmente pas la productivité des équipes en *front office*, puis en quoi ces normes participent à fragiliser les salariés en contact avec les clients.

2.2.1. Pourquoi l'incitation à se conformer aux nouvelles normes par la communication interne n'augmente pas la productivité des équipes

D'après les études portant sur les comportements des consommateurs, les touristes exigeraient davantage d'authenticité et de personnalisation de l'accueil hôtelier. Ils sont lassés des univers standardisés et veulent avoir la sensation que l'on s'intéresse à eux pour ce qu'ils sont et non uniquement pour des raisons commerciales. Les groupes hôteliers l'ont bien compris et redoublent d'imagination pour attirer et conserver cette clientèle en s'adaptant aux nouveaux modes de vie et de consommation des touristes. C'est pourquoi les employés du *front office* sont fortement encouragés à se comporter en fonction de ce qu'attendent les clients et notamment à afficher des émotions authentiquement positives. Il leur est donc demandé, face à toutes sortes d'interactions humaines qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail, qu'elles soient positives, valorisantes, agressives ou encore stressantes, d'avoir toujours une réaction authentiquement positive, car c'est ce qui fera revenir le client. Il est évident que cela n'est pas possible, les émotions étant liées à des archétypes interactionnels qui servent à la protection de l'individu justement dans ses interactions avec son environnement. Ainsi, de telles prescriptions ou normes organisationnelles semblent créer un décalage entre l'état et les besoins de l'individu au cœur de l'action et la norme de comportement qui lui est suggérée. L'employé doit donc arbitrer entre ce qu'il a besoin d'exprimer personnellement et l'expression qu'il doit afficher socialement pour prendre ses décisions dans l'action. Il peut choisir de se conformer à l'image qu'on lui demande d'afficher, que cela corresponde ou non à ses ressentis intérieurs. Il peut choisir un comportement déviant s'il est en incapacité de contrôler ses émotions ou s'il est en désaccord avec la norme dans une situation d'interaction particulière. Enfin, il peut chercher un équilibre pour ajuster son expression émotionnelle à la norme et la norme à ses ressentis intérieurs. Cependant, les métiers de l'accueil reposent fondamentalement sur des capacités solides de gestion de l'interaction. En effet, le rôle de ces salariés est, entre autres, une adaptation émotionnelle constante selon les situations, afin de satisfaire au mieux le client. Or, les normes organisationnelles, qui préconisent l'adaptation mais seulement à condition que l'employé affiche une émotion positive, peuvent faire obstacle à cette capacité adaptative, qui suppose justement une liberté d'affichage. Ces employés connaissent bien la gestion de l'humain et comment agir au mieux pour faire évoluer les éventuelles situations négatives vers du positif. Or, il est parfois nécessaire d'afficher des émotions négatives ou bien de ne pas être authentique pour au final satisfaire le client. Les normes organisationnelles

peuvent donc générer de la confusion pour les employés de contact. Ainsi, « supposées organiser le travail, les prescriptions de l'organisation du travail conduisent parfois à le désorganiser » (Dejours, 2015, p 231). Elles contribuent notamment à réduire l'écart de liberté entre le rôle de travail prescrit et le travail réel en allant préciser jusqu'aux émotions que les salariés doivent afficher ou ressentir. Car un écart subsiste toujours entre le travail prescrit et le travail réel. « Cet écart existe du fait de la variabilité du réel, de son caractère instable, imprédictible. Les normes, les procédures, les fiches de fonction sont impuissantes à prévoir tous les événements qui surgissent dans la réalité et le travail humain consiste donc à mobiliser son intelligence pour faire face à ces incidents et trouver des solutions inédites qui vont permettre de réaliser le travail prescrit tout en tenant compte de cette réalité » (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017, p 115). Et justement « le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail » (Dejours, 2015, p 232). De même, pour Carvalho (de), Bartholo et Duarte (2016, p 3) « le travail consiste à faire le chemin entre les situations prescrites et les situations réelles qui doivent être inventées ou découvertes chaque fois par la personne qui effectue le travail ». Si tout est donné par l'organisation, jusqu'aux comportements et aux émotions, il n'y a plus d'adaptation possible et c'est le sens même du travail qui est subtilisé. Néanmoins, cette volonté de contrôle organisationnel est tellement en décalage par rapport à la réalité de la gestion des interactions que si l'employé suit la norme, l'interaction risque d'être mal gérée et si l'employé privilégie une bonne gestion de la situation, il sera contraint de déroger à la norme.

Il s'agit donc d'un problème de confiance dans les compétences des équipes de *front office* et d'une incompréhension du fonctionnement réel de leur travail, de la part des strates supérieures de l'organisation, celles qui diffusent les normes en question. Cette problématique se pose du fait de l'éloignement des services RH stratégiques par rapport au management opérationnel (Carvalho (de), Bartholo et Duarte, 2016). Cette question est d'autant plus problématique dans des équipes de service où le management de proximité a un rôle bien particulier à jouer, qui peut être parasité par des prescriptions directement adressées aux employés, qui outrepassent l'autorité de ces managers. De plus, il est demandé aux équipes de faire toujours mieux avec toujours moins de moyens. Les moyens essentiels dans les équipes de service sont les moyens humains, qui sont souvent insuffisants. Ceci est dû à une volonté de composer les équipes du nombre de personnes juste suffisant pour réaliser le travail prescrit. Or, le travail réel représente une charge de travail plus importante et l'absentéisme fréquent dans ces métiers ainsi que le fort turnover mettent régulièrement ces équipes en situation de sous-effectif. Stratégiquement, la main d'œuvre du secteur hôtelier étant considérée comme abondante et remplaçable, le turnover n'est pas considéré comme un problème. « Or, les employés traitent les clients de la même façon qu'ils sont traités par leur employeur » (Lacaze, 2010, p 122). Paradoxalement, le personnel qui détient le pouvoir de satisfaire ou de mécontenter le client est peu valorisé par les organisations, et change régulièrement d'emploi (Lacaze, 2010).

Tout ceci rend plus difficile la gestion pour arriver à livrer un service de qualité. C'est le supérieur ou les fonctions managériales qui ont pour rôle de soutenir la ligne de front pour supprimer les barrières à un bon travail et conduire les individus à mieux faire leur travail (Carvalho (de), Bartholo et Duarte, 2016). Organiser les interfaces entre les différentes strates organisationnelles est un enjeu majeur dans les firmes de grande taille. La macroergonomie, champ spécifique de l'ergonomie travail focalisé sur les interactions organisation-système, propose d'étudier le design des systèmes de travail (Carvalho (de), Bartholo et Duarte, 2016). Dans

cette optique, cette discipline prend en compte les divers aspects qui composent les systèmes de travail : la communication, le management collectif, l'équipe de travail, le design participatif, les nouvelles façons de travailler, la culture organisationnelle et la gestion de la qualité. Trois propositions d'améliorations émanent de la macroergonomie : le rapprochement entre les ressources humaines et le management opérationnel pour réconcilier l'amélioration de la qualité de vie des salariés et la qualité et la productivité de l'hôtel ; l'intégration des technologies et des systèmes d'exploitation et la formation des opérateurs ; et innover en termes de processus *front office* / *back office* pour une communication plus efficace.

Autre injonction paradoxale à laquelle sont soumis les employés : être soi-même dans son travail et s'y sentir comme chez soi tout en correspondant à chaque fois aux attentes du client, de la façon la plus personnalisée possible. Encore une fois, ces normes contradictoires devront soit être ignorées au risque pour le salarié d'être sanctionné par l'organisation, soit appliquées aux dépens de la qualité du travail ou de la santé (mentale) du salarié, comme nous le verrons plus bas. L'ergonomie, cette fois au niveau micro, traduit ce décalage irréductible entre tâche prescrite et activité réelle de travail sous la forme du couple contrainte-autonomie dans le cadre des stratégies d'acteurs. L'intégration des normes de contrôle comportemental et émotionnel par les employés de première ligne est d'ailleurs facilitée, intentionnellement à travers la mise en œuvre de campagnes de marketing RH, par les pratiques d'*empowerment* des salariés. Or, « en mettant hors champ les conditions concrètes, l'injonction managériale à l'autonomie tend à rendre les salariés responsables de leurs compétences et de leurs performances, et finalement de leur "employabilité" dans l'entreprise et sur le marché du travail » (Le Goff, 2006, p 72). D'après l'auteur, il peut en ressortir de l'angoisse et du stress qui sapent les rapports de coopération et l'ambiance de travail. En effet, les travaux en psychodynamique du travail (Bailly, Bourgeois *et al.*, 2016), discipline héritière de la psychopathologie du travail, montre que les stratégies défensives, individuelles et collectives, protègent les salariés contre la souffrance (Bailly *et al.*, 2016). Lorsque ces stratégies ne sont pas ou plus efficaces, on parle de décompensation psychopathologique. Cette dernière peut être due à un niveau de fatigue qui fait perdre de la souplesse à l'appareil mental de l'individu, à l'expression d'un système de frustration-agressivité qui guide les comportements en stockant une part de l'énergie pulsionnelle et à l'opposition de l'organisation du travail aux états pulsionnels (Dejours, 2015). Pour l'auteur, « le défaut chronique d'exutoire à la vie mentale entretenu par l'organisation du travail a probablement un effet favorisant sur les décompensations psychonévrotiques » (Dejours, 2015, p 174).

C'est là que l'amplification du rôle du manager de proximité prend tout son sens. « Censé être la courroie de transmission entre les responsables et les collaborateurs, il se sent de plus en plus "pris en sandwich", tirillé entre les décisions des uns et les besoins opérationnels des autres ; entre le devoir d'obéissance et de réserve vis-à-vis de sa hiérarchie et l'envie et la nécessité de faire corps avec son équipe » (Quérat-Hément, 2014, p 104). Nous constatons ainsi l'apparition d'un *middle office* qui, d'un côté fournit des outils au personnel de contact et filtre les interactions avec le sommet stratégique et le *back office* et de l'autre supervise la performance réalisée par le *front office*. Il doit également « réduire les dissonances émotionnelles et en particulier, bien sûr, le stress des équipes en contact avec les clients mais aussi celui qui est engendré par les "injonctions paradoxales" » (Quérat-Hément, 2014, p 99). Effectivement, l'organisation étant légalement responsable de la santé physique et mentale de ses salariés, elle doit mettre en œuvre les moyens d'y veiller. Ces obligations sont inscrites dans le code du travail. Depuis 1991, suivant l'article L4.121-1 : « les dirigeants d'entreprise sont responsables de la santé de leurs salariés » et depuis 2001, article L.421-1, décret du 5

novembre 2001 : ils doivent « mettre en œuvre une politique de prévention pour prouver en cas d'incidents relatifs à la santé qu'ils avaient pourtant tout fait pour la préserver ». Cette vigilance ne pouvant être efficace qu'au contact des équipes, c'est sur le manager de proximité que repose la charge de la prévention des risques psychosociaux (Abord de Chatillon, Bachelard, et Carpentier, 2012).

La notion de risques psychosociaux (RPS) est née née de l'épidémiologie, considérée à ce titre comme facteur de risque, puis déployée dans le registre de la plainte vers sa considération comme trouble, dans le cadre de la souffrance au travail (Hubault, 2009). Selon Hubault, il faut utiliser une approche constructiviste de la question des RPS car « il y a peu à attendre d'une approche des troubles psychosociaux en termes d'exposition alors qu'il y a beaucoup plus à gagner de comprendre qu'ils procèdent plutôt d'une pathologie de l'engagement » (Hubault, 2009, p 2). « Ce n'est pas le sujet en soi qui porte le risque, ni non plus le réel, l'environnement ; c'est l'interactivité du sujet et du réel. [...] Dans cette acception, les RPS sont le symptôme du cloisonnement des mondes subjectif et objectif, l'indice d'une faillite de l'activité à les re-liaison, et le résultat de la dégradation des modes de médiation entre ces mondes » (Hubault, 2009, p 2). Pour l'auteur, les RPS révèlent une crise du rapport au travail dans la société, où « mondialisation s'écrit rétrécissement du périmètre du regard, réduction du réel au réalisé, limitation du raisonnement à l'espace repérable et opérable, dé-liaison des dimensions que l'activité a de ce fait de plus en plus de mal à re-liaison » (Hubault, 2009, p 5). L'émergence de ces problématiques sanitaires dans les organisations découle d'une crise du rapport au réel. L'auteur estime que l'on peut même « parler de "bulle RH" quand l'occupation l'emporte sur l'activité, et que, suroccupé à faire, on n'arrive plus à se préoccuper assez de l'essentiel, du sens et de la finalité, avec pour conséquence que l'intensification du travail soutient la perte d'intensité de l'activité » (Hubault, 2009, p 6). Pour lui, « le métier est un vecteur de santé tant qu'il permet d'être pour quelque chose dans la manière dont les choses tiennent ensemble ; et la santé est menacée quand le métier ne permet plus de tenir ensemble ce qui, de fait, se délie » (Hubault, 2009, p 6). Et l'accroissement des troubles psychosociaux au travail est l'écho de cette déliaison. Il est à noter que selon l'EU-OSHA, 50 à 60% des journées de travail perdues par an ont un lien avec le stress au travail (Lerouge, 2014).

Les managers prennent alors la responsabilité de filtrer les décisions stratégiques, afin de préserver la santé et les performances des membres de leur équipe. D'ailleurs, « les managers émotionnellement intelligents peuvent être capables de "lire" le climat émotionnel dans leur organisation et de comprendre les préoccupations émotionnelles des employés » (Ashkanasy et Daus, 2002, p 82). Et étant donné que la relation émotionnelle entre l'employé et le client fait désormais partie des normes de l'interaction client, elle devient une des préoccupations majeures dans les équipes de service. Les attributions du manager de proximité s'élargissent donc à la gestion émotionnelle au cours des interactions de services et au sein de l'équipe. Le manager s'est transformé en "coach" : « il leur appartient de développer le potentiel émotionnel de leurs collaborateurs et de susciter des sentiments positifs au sein des équipes, conditions essentielles pour établir de bonnes relations avec les clients » (Quérat-Hément, 2014, p 144). « Le rôle du manager est désormais de créer des contextes susceptibles de permettre aux équipes de donner le meilleur d'elles-mêmes » (Quérat-Hément, 2014, p 47). Ce rôle n'est pas aisé si l'on considère que le meilleur de la personnalité de chacun de peut s'exprimer de façon optimale que lorsque l'individu a le choix des moyens à utiliser dans ses actions (Bailey et al., 2016).

2.2.2. Pourquoi l'incitation à se conformer aux nouvelles normes par la communication interne fragilise les salariés

Les métiers en contact direct avec la clientèle sont traditionnellement caractérisés par des conditions éprouvantes : une rémunération peu motivante, une pénibilité forte, des horaires de travail contraignants, ainsi que des postures pathogènes et des charges lourdes (principalement en restauration pour ces dernières). A cela s'ajoute l'effort émotionnel prescrit. Tous ces facteurs doivent être gérés conjointement par les employés afin qu'ils conservent leur équilibre sur le long terme. Les exigences organisationnelles actuelles d'hyperpersonnalisation du service, couplées à un renforcement des procédures et des comportements standardisés, fragilisent ces employés qui doivent ainsi incarner les demandes contradictoires des organisations auprès des clients. Nous l'avons évoqué précédemment, demander à un employé d'interagir avec les clients de façon authentique et spontanée tout en lui imposant des critères comportementaux précis et une certaine constance afin d'homogénéiser la qualité du service, semble paradoxal. Considérées séparément, les deux logiques stratégiques de gestion des ressources humaines sont justifiées : l'objectif est de répondre à l'évolution de la demande des consommateurs, qui cherchent un service fortement individualisé, tout en proposant à ces consommateurs des marques fournissant un service homogène, donc normalisé, aux quatre coins du monde. Cependant, la gestion de ce paradoxe est portée par le niveau opérationnel, où les employés et les managers de proximité doivent correspondre naturellement à leur rôle de travail, tout en respectant des standards de comportement de plus en plus contraignants. Or, les employés ne sont pas tous dotés des mêmes compétences ou capacités permettant de faire face aux demandes émotionnelles du travail. De fortes exigences de travail imposées à un individu se sentant peu capable d'y répondre de façon constante peuvent engendrer l'apparition de troubles psychologiques et physiologiques chez l'employé, qui peuvent déboucher sur un syndrome de *burn-out* ou un départ de l'organisation.

Avec la multiplication des troubles psychologiques et des cas d'épuisement émotionnel ou *burn-out* chez les salariés, les préoccupations concernant le bien-être au travail se sont développées au sein des organisations. Elles interrogent notamment le sens du travail, la gestion émotionnelle des travailleurs, et la prévention des risques psychosociaux. En France, 12,6% de la population salariée serait touchée, directement ou indirectement, par ce syndrome d'épuisement professionnel (Technologia, 2014). Le *burn-out*, ou épuisement professionnel en français, est défini comme un syndrome – et non une maladie – « trimensionnel associant un état d'épuisement physique et psychique intense, un ensemble d'attitudes relevant du cynisme, de la déshumanisation ou de la « dépersonnalisation », et un effondrement du sentiment d'efficacité personnelle » (Zawieja et Guarnieri, 2015, p 5). Pour Maslach (1982), « il s'agit d'une réaction à la charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes » (Zawieja et Guarnieri, 2015, p 11). Le *burn-out* se manifeste par divers symptômes qui augmentent progressivement en intensité, comme un signal d'alarme pour l'individu. Il « est d'abord marqué par l'épuisement, accompagné d'anxiété et de tension, d'un sentiment d'amoindrissement de l'efficacité, d'une chute de la motivation et du développement de comportements inadaptés au travail. Cette condition psychique est progressive et peut longtemps passer inaperçue [aux yeux] du sujet lui-même » (Schaufeli et Enzmann, 1998, p 36). Ces auteurs expliquent l'apparition de ce syndrome psychosomatique par une inadéquation entre les intentions et la réalité professionnelle, qui n'est plus gérée par l'individu. Ainsi, il « s'installe en raison de mauvaises stratégies d'adaptation associées au syndrome, souvent auto-entretenu »

(Zawieja et Guarnieri, 2015, p 12). Leiter et Maslach (1997) parlent de « l'indice de l'écartement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté – une érosion de l'âme humaine. C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continûment, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire...Qu'arrive-t-il lorsque le *burn-out* vous gagne ? En fait, trois faits surviennent : vous vous sentez chroniquement épuisé ; vous devenez cynique et vous vous détachez de votre travail ; et vous vous sentez de plus en plus inefficace dans votre job » (Zawieja et Guarnieri, 2015, p 12). D'après Lerouge (2014), les facteurs de risque de la dégradation de la santé mentale et physique des travailleurs sont liés aux caractéristiques sociodémographiques, aux contextes professionnels – flexibilité et nouvelles pratiques organisationnelles (nouveaux types de contrats de travail, flexibilité de l'organisation, insécurité de l'emploi) – ainsi qu'aux conditions de travail – intensification du travail et demandes émotionnelles élevées.

La nouvelle optique humaniste du management pose problème car elle radicalise la focalisation sur la recherche du sens à donner au travail des salariés et sur les moyens de leur apporter du bien-être, voire du bonheur. Cette vision est assez symptomatique du monde occidental : on s'occupe de traiter les symptômes, sans prendre en compte, ni même chercher à comprendre la "maladie" qui les provoque. Ainsi, à travers les pratiques de marketing relationnel, le management et les services de ressources humaines monopolisent leurs énergies sur ces sujets au détriment de la dimension professionnelle des salariés (Linhart, 2017). Paradoxalement, « plus on insiste sur l'humanité des salariés, et moins on les prend au sérieux comme experts de leur travail ayant leur mot à dire dans les choix organisationnels et stratégiques de leur entreprise. Plus on insiste sur leur humanité, et moins on doit leur garantir une stabilité dans leur emploi, puisque la précarité leur permet de se grandir, de franchir le seuil de l'espérance, autant d'ailleurs que le changement incessant qui les déstabilise. [...] L'entreprise prend alors l'allure d'un thérapeute qui fera émerger la possibilité de bien-être et de découverte de soi » (Linhart, 2017, p 44-45). « Au cœur des RPS, ainsi, loge la question sensible de la congruence entre le sens et l'efficacité – trop souvent réduite au fonctionnement –, l'activité et l'occupation. Les RPS disent la mesure dans laquelle le corps n'habite pas réellement l'espace et le temps qu'il occupe, la mesure dans laquelle sa présence masque un déficit d'existence. Plus radicalement, l'explosion des troubles psychosociaux témoigne selon nous des ravages du glissement de la subordination vers la soumission et l'assujettissement. En l'absence de dispositif institutionnel interpellable, le sujet est laissé seul juge de ce qu'il peut/veut accepter, et donc seul responsable de ce qu'il refuse. Quand l'aliénation se présente sous la figure de l'autonomie, plus rien ne résiste à la tentation de psychologiser les tensions du travail » (Hubault, 2009, p 8). « L'évaluation individualisée des performances en particulier, apparaît comme l'instrument de gestion des RH le plus pathogène, du fait notamment qu'il ignore le travail réel (ex situations de dispersion, fonction RH des cadres de proximité, télétravail) » (Ganem, *et al.*, 2017). Au-delà de l'écart entre la vision RH et la réalité du travail, ces tentatives d'apporter du sens et les conditions de bien-être à chacun selon ses demandes, qui se résument à des pratiques de personnalisation des ressources humaines, se traduisent par une individuation du travail qui morcelle la force des collectifs. Cette division des collectifs permet d'ailleurs à l'organisation de se protéger contre toute tentative de résistance collective à la mise en œuvre de ses desseins.

Or, l'une des ressources essentielles pour l'individu, pour faire face à un tel univers de travail, est le soutien organisationnel, qu'il s'agisse du soutien des collègues ou du soutien des supérieurs. Il permet la reconstitution des ressources émotionnelles du salarié et l'échange des flux émotionnels menant à une harmonie dans l'équipe. Or, avec l'intensification du travail, le temps disponible pour prendre en charge les besoins émotionnels des collègues est réduit. En effet, à force de faire la chasse aux temps non productifs considérés comme flânerie, le travail de service n'est plus composé que de temps consacré à des activités rentables. Il s'agit pourtant d'une « étape du travail au cours de laquelle se jouent des opérations de régulation du couple homme-travail, destinées à assurer la poursuite de la tâche et la protection de la vie mentale du travailleur » (Dejours, 2015, p 78). Ainsi, les exigences émotionnelles de plus en plus explicitées et fortes sont couplées avec une réduction du soutien managérial. En plus de devoir effectuer des tâches variées et d'adopter une approche réflexive sur son propre travail, l'employé est « beaucoup plus souvent qu'avant en position d'arbitrage entre les différentes contraintes et objectifs de l'activité [...] seul, et sans médiation face au client » (Detchessahar, 2011, p 91). Certaines études montrent d'ailleurs qu'une grande partie des nouvelles pathologies liées au travail peuvent être caractérisées comme des pathologies de la solitude (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017). En effet, « si la dynamique de reconnaissance est paralysée, la souffrance ne peut plus être transformée en plaisir, elle ne peut plus trouver de sens. Elle ne peut dans ce cas que s'accumuler et engager le sujet dans une dynamique pathogène conduisant à terme à la décompensation psychiatrique ou somatique » (Dejours, 2015, p 242). Les individus vont alors s'engager dans des stratégies de défense néfastes pour l'organisation.

A cela s'ajoute la digitalisation des pratiques qui peuvent avoir tendance à générer davantage de dispersion au travail (Datchary, 2011). L'accroissement des flux informationnels au sein des organisations atteint une hypertrophie de l'information qui semble chasser la communication verticale mais aussi horizontale dans les organisations. Cependant, le travail des équipes de service fonctionnant quasi exclusivement sur la circulation des informations entre des salariés qui fonctionnent avant tout sur la communication, cette problématique ne touche pas, *a priori*, les relations de travail dans ces équipes. Néanmoins, la digitalisation des ressources humaines renforce encore l'éloignement des services stratégiques par rapport au travail de terrain.

3. Emergence de nouvelles problématiques en RH et limites

Traditionnellement, le secteur de l'hôtellerie présente des caractéristiques structurelles qui confèrent à ces métiers une certaine image de pénibilité. En effet, la force de travail y est plutôt jeune, les emplois occupés sont majoritairement des emplois à mi-temps, temporaires ou saisonniers, et le secteur est plus enclin à recruter des travailleurs étrangers (WTTC, 2015). Les barrières à l'entrée dans les emplois touristiques sont peu nombreuses. Ainsi, les exigences en termes d'expériences sont moindres et l'on se forme généralement au cours de l'emploi. Toutes ces spécificités en font un secteur peu attractif pour une carrière. Les étudiants des formations touristiques eux-mêmes ont une image négative du secteur qu'ils se représentent offrant une faible satisfaction au travail, de mauvaises conditions d'emploi et peu d'incitations motivationnelles du fait d'un turnover élevé, traduisant une forte instabilité des ressources humaines (Richardson, 2009). De plus, le secteur doit faire face à une pénurie de compétences (Richardson, 2009) due à une force de travail jeune, avec de faibles niveaux de qualification et de rémunération, un taux élevé d'emplois précaires et faiblement qualifiés, des horaires de travail décalés, une image négative du secteur, notamment chez les jeunes, et de hauts niveaux de turnover, atteignant 31% (Deloitte, 2010). Pour Riley *et al.* (2002), « l'emploi dans le tourisme est dévasté par la complexité déroutante de sa propre image » (dans Richardson, 2009, p 383). De plus, le maintien des rémunérations au salaire minimum, les approches dépassées du recrutement ainsi que les faibles niveaux d'autonomisation et d'engagement des employés, souvent pratiqués par les hôteliers (Ahmad, Solnet et Scott, 2010) n'arrangent pas l'image des ressources humaines dans le secteur.

La généralisation des comportements de retrait tels que l'absentéisme, ou des comportements contreproductifs au travail, reste importante dans le secteur hôtelier, faisant demeurer la question de l'implication des employés dans l'organisation et du sens du travail. Le secteur hôtelier présente également un fort taux de turnover, davantage chez les employés que chez les managers, par manque de rôles et de positions stables (Poulston, 2008, ds Mohsin et al., 2015). Ce constat non négligeable amène les acteurs des ressources humaines à se pencher sur les questions de la rétention et de l'engagement des employés.

S'émancipant de ces questions par le prisme d'une approche positive, la gestion des ressources humaines a développé les notions de bien-être au travail et de qualité de vie au travail. Le bien-être émotionnel d'un employé est défini comme « la prépondérance d'affects présents [joie, intérêt, fierté] plutôt que déplaisants [tristesse, anxiété, colère] dans sa propre vie, au cours du temps » (Mishra et Bhatnagar, 2010, p 404). Or, nous l'avons vu, « le besoin accru pour une organisation du travail flexible alimente le sentiment d'instabilité chez les travailleurs et modifie le « contrat psychologique » qu'ils ont avec leur employeur, ce qui se traduit par un sentiment d'insécurité de l'emploi » (Lerouge, 2014, p 12), qui représente un facteur de stress important.

L'évolution du rôle du manager dans les emplois de service est également remarquable. Or, si l'aspect émotionnel du travail de manager est davantage abordé dans la littérature depuis les travaux de Goleman (1998), encore très peu de chercheurs se sont penchés sur la question du travail émotionnel des managers. Le manager est l'intermédiaire par lequel l'organisation motive et implique ses employés dans le travail qu'elle leur a attribué. De par sa position, il doit faire tampon entre les hiérarchies supérieures et les employés de contact, supportant parfois des incohérences entre les implémentations stratégiques des firmes et les besoins des équipes exerçant des métiers de contact. Les demandes d'évaluation des comportements ou de développement de projets pas toujours très précis, à la charge du manager, ne sont pas toujours en accord avec les besoins

des employés en termes de soutien, d'écoute, de confiance et d'autonomie. Le manager est soumis à une pression grandissante, contraint de jongler entre les procédures, la gestion du quotidien, la concurrence interne et la défense de son territoire dans l'organisation, « cette contrainte de prise de décision permanente et immédiate assortie d'un recul inexistant le plaçant continuellement dans l'action » (Delaye et Boudrandi, 2010, p 261-262). Pour certains auteurs, il semble que l'« on forme le management de proximité à l'écoute, à l'empathie, sans prendre toute la mesure du paradoxe suivant : demander à quelqu'un qui souffre d'être à l'écoute de celui qui le fait souffrir est un véritable défi émotionnel » (Lecerf-Thomas, 2012, p 23). Des problématiques propres au domaine du leadership émergent alors concernant la gestion émotionnelle de ses propres émotions par le manager et la gestion des émotions dans l'équipe qu'il supervise, ainsi que la problématique de l'attraction des talents.

Nous savons que les systèmes de pratiques RH ont un impact direct sur la rétention des employés, leur productivité, l'implication organisationnelle affective ou encore les comportements citoyens organisationnels, mais la recherche n'explique pas encore la complexité des mécanismes sous-jacents, notamment les mécanismes émotionnels. Le marché du travail du secteur hôtelier est aujourd'hui confronté aux problématiques saillantes des ambiguïtés de rôles (Sandiford et Seymour, 2013) et des dimensions émotionnelle et esthétique de la force de travail (Maxwell, Ogden et Broadbridge, 2010). De telles tensions de rôles des personnels en contact sont exacerbées du fait de leur position entre direction et clients : leur « appartenance à différents sous-systèmes fait d'eux des salariés vers qui converge une pluralité d'attentes de rôle souvent mouvantes, peu claires et parfois contradictoires » (Mansour et Commeiras, 2014, p 2). La question qui se pose aujourd'hui est de savoir comment garantir le bien-être et l'équilibre des salariés afin d'augmenter l'engagement et la performance des salariés de l'hôtellerie dans leur métier. Cela nous conduit à notre deuxième question de recherche :

Question de recherche 2 :

(Q2a) Quelle place le travail émotionnel prend-il chez l'individu et dans le collectif au sein des métiers du front office ?

(Q2b) A quoi sont dues les variations de réactions émotionnelles des employés et des managers du *front office*, à univers de travail et exigences de travail similaires ?

Existe-t-il des profils particuliers de réalisation du travail émotionnel permettant de prédire ou prévenir les comportements et/ou états affectifs des individus au travail ?

(Q2c) Quels sont les piliers de l'équilibre individuel et collectif au travail dans les métiers de contact ?

Existe-t-il des profils individuels quant à la gestion de son équilibre émotionnel au travail ?

Existe-il des caractéristiques du collectif qui favorisent le maintien des équilibres émotionnels individuels ?

Pour répondre à ces questions, il est avant tout nécessaire de nous interroger sur le fonctionnement de la gestion émotionnel et de l'équilibre émotionnel dans ces métiers de contact. Nous avons fait le choix d'explorer l'aspect émotionnel de ces métiers à travers le concept de travail émotionnel, qui permet d'expliquer les réactions émotionnelles des individus lors des interactions de service et la façon dont l'individu gère ses émotions intérieurement pour exprimer les émotions adéquates. Les travaux sur le travail émotionnel font également état des déterminants (antécédents) de cette gestion émotionnelle ainsi que de ses conséquences sur l'individu et l'organisation.

4. Le travail émotionnel dans la littérature : conceptualisation, antécédents et conséquences et limites

« Alors que la plupart des professionnels de l'hôtellerie sont des personnes particulièrement sympathiques, nous avons tous eu cette journée difficile où nous avons dû mettre un masque, sortir et faire semblant d'être tous accueillants et joyeux. Nous en sommes également venus à l'attendre dans le cadre de notre travail et, avec le temps, nous en sommes devenus extrêmement compétents. C'est probablement la raison pour laquelle nous n'entendons pas les hôteliers discuter du "travail émotionnel". [...] Même si, pour la plupart des emplois de service, la nécessité de gérer les émotions pour le travail dépasse les rôles de service à la clientèle » (Singh et Williams, 2018)³⁹. Le travail émotionnel des salariés est d'autant plus questionné aujourd'hui qu'il est devenu visible dans les organisations, du fait d'une multiplication des cas de déséquilibre émotionnel au travail. Nous allons explorer dans cette section la littérature sur le travail émotionnel afin de savoir comment a été étudié ce concept à travers la littérature en gestion. Comment le concept a émergé, comment a-t-il évolué en plusieurs courants conceptuels et quelles en sont aujourd'hui les limites ?

4.1. Emergence du concept de travail émotionnel

Accompagnant le développement croissant des métiers de services, la question des comportements mêlant les acteurs – clients, salariés et employeurs – au sein d'interactions marchandes a pris de l'importance. En effet, l'emploi de service confie au salarié le rôle d'influencer les émotions du client en répondant au mieux à ses attentes, dans le sens de l'image que l'entreprise veut véhiculer. Cette exigence de mise en correspondance de la satisfaction du client avec la norme organisationnelle de performance du service demande la réalisation d'un travail émotionnel par le salarié. C'est à partir des travaux en sociologie des émotions et du construit social des compétences dans les pratiques d'indemnisation que le concept de travail émotionnel a vu le jour (Steinberg et Figart, 1999).

Le concept a été initialement défini par Hochschild dans *The Managed Heart* (1983), traduit en français en 2017 sous le titre *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*. Le travail émotionnel « désigne la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui est attendu socialement (au niveau du visage comme du corps) ; celui-ci a lieu en échange d'un salaire (et a donc une valeur d'échange). » (Hochschild, 2017, p 27). Il est à noter que pour Hochschild, les termes *emotional work* et *emotional labor* désignent le même mécanisme, à ceci près que le deuxième est réalisé en échange d'une rémunération, ce qui n'est pas le cas de l'*emotional work* qui est réalisé dans le cadre de la vie privée.

4.1.1. Travail sur l'émotion pour produire sur les autres l'état d'esprit approprié

L'auteure précise que « ce travail requiert d'un individu qu'il déclenche ou refoule une émotion dans le but de maintenir extérieurement l'apparence attendue, apparence qui doit produire sur les autres l'état d'esprit adéquat » (Hochschild, 2017, p 27). Afin de comprendre la signification de cette forme de gestion émotionnelle, il convient ici de préciser la définition de l'émotion qui supporte les hypothèses de Hochschild concernant le

³⁹ <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4088282.html>, dernière consultation le 22 avril 2019

travail émotionnel. Elle développe une nouvelle "théorie sociale de l'émotion", à partir des trois grandes conceptions existantes de l'émotion : l'émotion est tout à la fois perméable si nous cherchons à l'influencer – approche des interactionnistes Dewey (1978) et Gerth et Mills (1964) ; Goffman (1973) –, déterminée de manière biologique et liée à une orientation vers l'action – approche organiciste de Darwin – et a une fonction de signal nous informant sur la manière dont les facteurs sociaux influencent ce à quoi nous nous attendons – approche de Freud. Ainsi, l'émotion est un sens orienté non seulement vers l'action mais également vers la cognition. En cela elle est manipulable, cependant « lorsque nous gérons une émotion, nous gérons aussi en partie une préparation physique à un acte anticipé de manière consciente ou non. C'est pourquoi le travail émotionnel est un travail et pourquoi s'éloigner de ses propres émotions, c'est s'éloigner de quelque chose d'important et de fort. » (Hochschild, 2017, p 252).

4.1.2. Les règles d'affichage émotionnel

Un autre aspect primordial du travail émotionnel est la correspondance de l'affichage émotionnel par rapport à des normes sociales, désignées par Hochschild (1983) sous les termes de "règles d'affichage" [display rules] ou "règles de sentiments". « L'émotion étant une forme de précaution, l'un des moyens les plus puissants pour orienter cette action est de lier cette émotion à un script ou à une prise de position morale. » (Hochschild, 2017, p 76). Or, ces scripts ou règles de sentiments, ordinairement déterminés par l'individu lui-même, peuvent également lui être prescrits dans le but d'influencer sa propre façon d'orienter son comportement dans un rôle. En effet, pour Hochschild (2017, p 105) « Les règles concernant le type, l'intensité, la durée, le temps et le lieu des sentiments sont les lignes directrices de la société, les injonctions d'un metteur en scène caché. »

Concrètement, le rôle de travail définit une gamme "appropriée" de sentiments intérieurs pour l'interaction de service ainsi que la manière de les afficher à l'extérieur. Partant du principe que « les règles de sentiments mettent en évidence ce que l'on doit aux autres dans nos échanges » (Hochschild, 2017, p 97), ces règles permettent des échanges sociaux équitables dans leur dimension émotionnelle. Cependant, dans le monde du travail, « là où le client est roi, les échanges inégaux sont légion et dès le départ, les clients et les consommateurs savent qu'ils ont des droits spécifiques quant aux sentiments qu'ils ressentent et qu'ils peuvent afficher. » (Hochschild, 2017, p 105). Ainsi, le rôle de travail dans un emploi de service est constitué de règles d'affichages émotionnels plus ou moins explicites par rapport auxquelles le degré de conformité du salarié déterminera sa performance de service, sans que le client ne soit tenu de répondre à ce "don" émotionnel.

4.1.3. La marchandisation des émotions

« A l'inverse du jeu dans un contexte théâtral, privé ou thérapeutique, dans un contexte commercial les jeux en surface et en profondeur font du visage et des sentiments d'un individu une ressource et non une ressource pour des fins artistiques (théâtre), de découverte de soi (en thérapie), ou d'accomplissement personnel (vie quotidienne), « c'est une ressource pour faire de l'argent » (Hochschild, 2017, p 75). En effet, au travail, le don de soi qu'implique l'affichage émotionnel n'est plus échangé de son propre gré contre les signaux émotionnels des autres en retour mais "livrés" contre une rémunération. Nous assistons alors à la "marchandisation des émotions", selon les termes de Hochschild (1983). « Ainsi, un client suppose qu'il a le droit d'évacuer, sans la contrôler, son animosité sur une hôtesse de l'air qui n'a pas un droit similaire – parce qu'elle est payée, en partie, pour y renoncer. » (Hochschild, 2017, p 207). Ce phénomène de déséquilibre dans

le système social des dons – contre dons (Mauss, 2012) met en marche un cercle vicieux de la marchandisation des émotions : « En tant qu’employés, plus l’ingénierie sociale affecte notre comportement et nos sentiments, plus nous devons affronter une ambiguïté nouvelle concernant l’entité qui les dirige (*est-ce que c’est moi qui parle, ou l’entreprise ?*). En tant que clients, plus nous avons conscience de l’existence de cette ingénierie sociale, plus nous nous efforçons de distinguer les gestes mus par un sentiment réel de ceux guidés par une politique d’entreprise » (Hochschild, 2017, p 54).

4.1.4. Les stratégies de travail émotionnel

Ainsi l’individu peut percevoir un décalage entre l’émotion qu’il ressent réellement et l’émotion qu’il est sensé exprimer dans une situation donnée et peut considérer cet écart comme étant un problème. De cette discordance entre “ce que je ressens effectivement” et “ce que je devrais ressentir” émerge une dissonance émotionnelle - ou dissonance émotive - qui traduit une tension interne à l’individu. Afin de réduire cet inconfort, « nous essayons de réduire cette tension en faisant converger les deux, soit en modifiant ce que nous ressentons, soit en modifiant ce que nous simulons. » (Hochschild, 2017, p 110). L’auteur distingue ainsi deux manières d’être acteur dans un rôle, correspondant à deux stratégies que l’employé peut utiliser afin de remplir son rôle de travail : le jeu en profondeur et le jeu en surface. A travers le jeu en surface, « nous sommes capables de dissimuler ce que nous ressentons et de simuler ce que nous ne ressentons pas, c’est-à-dire de jouer au niveau des apparences » (Hochschild, 2017, p 53). Il s’agit de leurrer les autres sans nous leurrer nous-mêmes. Au contraire, « les signaux peuvent être brouillés par un jeu en profondeur qui, d’une certaine manière, implique de se tromper soi-même autant que de tromper les autres. » (Hochschild, 2017, p 53). Il s’agit ici de modifier ses propres sentiments afin d’afficher l’émotion attendue de façon authentique. Les employés de service expérimentés savent combiner ces différentes stratégies selon les situations.

4.1.5. Transmutation du système émotionnel

L’intérêt accru suscité par le champ d’étude du travail émotionnel tient au fait de la mise en marche du cercle vicieux de la marchandisation des émotions mentionné plus haut. La dépossession des employés de leur gestion émotionnelle nécessaire pour l’adaptation à leur rôle de travail les prive du même coup de leur système de défense, engendrant des déséquilibres personnels avec de multiples conséquences que nous aborderons plus en détail par la suite. Ainsi, plus l’entreprise fait pression dans le sens d’une accélération du travail, plus les employés sont susceptibles de réagir en ralentissant le travail émotionnel. L’entreprise risque alors de durcir encore les règlementations en réclamant davantage d’émotions et les employés de les rejeter plus vigoureusement encore, ou de partir.

Hochschild fait état de la *transmutation* d’un système émotionnel jadis privé et généralement inconscient, à une récupération marchande de ce système émotionnel, devenu « l’objet d’une ingénierie sociale et d’une course au profit » (Hochschild, 2017, p 40). D’après l’auteur, une gestion des émotions réussie suppose la transmutation de trois éléments fondamentaux : le travail émotionnel, qui devient un acte public acheté ou vendu, les règles de sentiments, explicitées par l’entreprise et les échanges sociaux, avec une marge de manœuvre très réduite. Lorsque cette transmutation est réussie, c’est-à-dire que l’évaluation du service est favorable et les retours de satisfaction des clients sont positifs, l’employé se sent satisfait du service qu’il a fourni. Le jeu en profondeur permet ici de ne pas s’éloigner de soi-même. Cependant, « le prix à payer est

élevé : l'employé doit abandonner le contrôle sur la manière dont le travail doit être fait » (Hochschild, 2017, p 138-139). En cas d'échec de la transmutation « lorsqu'une accélération du rythme réduit drastiquement le temps de contact entre les hôtesses et les passagers, il peut devenir quasiment impossible de fournir un travail émotionnel. » (Hochschild, 2017, p 141). L'affichage de surface s'impose alors à l'individu comme seul choix possible de stratégie, avec le risque que l'affichage émotionnel soit creux.

Le problème réside dans la multiplication forcée des échanges émotionnels dans les univers de travail, alors qu'ils restent rares dans la sphère privée. « Quelque chose de plus opère lorsque les institutions sont impliquées : au sein de celles-ci, divers éléments de jeu sont retirés à l'individu et remplacés par des mécanismes institutionnels. Le locus du jeu, de la gestion des émotions se déplace au niveau de l'institution. » (Hochschild, 2017, p 69). « Le problème serait plus simple et moins alarmant s'il s'arrêtait là, mais ce n'est pas le cas : certaines institutions ont en fait mis au point des techniques de jeu en profondeur très sophistiquées, suggérant comment imaginer et, ainsi, comment ressentir. » (Hochschild, 2017, p 69). Il peut être demandé, par exemple, aux employés d'accueillir les clients "comme des invités dans leur propre salon", à travers des outils linguistiques permettant une implication inconsciente.

Pour l'auteur, un des leviers stratégiques pour l'entreprise est le contrôle du travail émotionnel collectif car influencer la gestion collective des émotions permet de soutenir la gestion personnelle des émotions. En observant le travail des hôtesses de l'air, elle constate que « leur travail est en partie un spectacle qui doit reposer sur la bonne "tonalité" d'émotion, et cette tonalité appropriée est surtout maintenue par des conversations aimables, des plaisanteries et des histoires drôles qui se succèdent. » (Hochschild, 2017, p 134).

4.1.6. Equilibre personnel de l'employé et coûts du travail émotionnel

Ce déplacement du système émotionnel de la sphère privée à la sphère publique et marchande amène trois questions pour les individus effectuant du travail émotionnel dans leur travail (Hochschild, 1983). Tout d'abord, comment parvenir à s'identifier à son rôle professionnel sans pour autant y perdre sa personnalité ? Deuxièmement, comment utiliser une capacité relationnelle tout en étant déconnecté des interlocuteurs ? Et enfin, « Si je joue en profondeur pour un public dont je suis déconnectée, comment puis-je maintenir mon amour-propre sans devenir cynique ? » (Hochschild, 2017, p 154). Pour l'auteur, chacune de ces questions le travail émotionnel pose un défi au sens qu'un individu donne à son "moi". » (Hochschild, 2017, p 155).

Face à leur travail, les employés adoptent trois positions : l'employé s'identifie trop pleinement à son travail et risque le burnout ; l'employé fait une distinction claire entre lui et son travail, il est moins sujet au burnout mais peut se reprocher de n'être qu'un acteur ; ou bien l'employé établit une distinction entre lui et le rôle qu'il joue et considère positivement que son métier requiert d'être capable de jouer, il peut développer du cynisme (Hochschild, 2017). Dans les trois cas « le problème essentiel consiste à déterminer comment s'ajuster au rôle, d'une manière qui laisse entrer une part du Moi dans le rôle mais minimise le stress que celui-ci crée pour soi-même. » (Hochschild, 2017, p 210). « Le problème de l'ajustement entre le "moi" et le rôle est aggravé par le manque de contrôle de l'employée sur ses conditions de travail. » (Hochschild, 2017, p 210).

4.2. L'évolution du concept de travail émotionnel dans la littérature

Les premiers travaux sur le sujet s'attachent à identifier les emplois susceptibles de générer un fort travail émotionnel. Selon Hochschild (1983), certains emplois seraient plus enclins que d'autres à la nécessité

d'une régulation émotionnelle par le travailleur, sous forme de travail émotionnel. Un emploi nécessitant du travail émotionnel est identifié par la réunion de trois caractéristiques : il place l'employé au contact d'un public (en face à face ou par téléphone), le contraint à produire un état émotionnel chez un tiers et autorise l'employeur, à travers la formation et la supervision, à exercer un certain contrôle sur les activités émotionnelles des employés. « Pour ces employés, le travail émotionnel, les règles de sentiments et les échanges sociaux ont été retirés du domaine privé et placés dans un domaine public, où ils sont traités, standardisés et soumis à un contrôle hiérarchique. » (Hochschild, 2017, p 173). De telles prescriptions comportementales participent à la déqualification des emplois de contact et à la dévaluation de ces employés. Les employés doivent donc gérer en plus le ressentiment lié à l'impression que leur travail n'exige un faible niveau de compétences.

La littérature sur le travail émotionnel, depuis les travaux d'Hochschild (1983), s'est enrichie de nouvelles approches, cherchant à établir des corrélations entre l'utilisation des différentes stratégies de régulation émotionnelle et les comportements et attitudes observés sur le lieu de travail. Nous pouvons distinguer quatre grandes catégories d'études du travail émotionnel, selon qu'elles s'attachent à le définir plutôt par l'ensemble de ses mécanismes psycho-physiologiques ou plutôt par ses expressions ou comportements émotionnels ; et selon une approche centrée soit sur l'individu, c'est-à-dire cherchant à explorer les mécanismes intra et interpersonnels du travail émotionnel ; soit sur les variables, c'est-à-dire cherchant à établir des corrélations entre le travail émotionnel et certains antécédents ou certaines conséquences du travail émotionnel.

Pour Grandey (2000, p 96), le travail émotionnel correspond à "l'action d'afficher des émotions appropriées, avec pour objectif de s'engager dans une forme de gestion des impressions pour l'organisation". Même s'il concentre sa conception du travail émotionnel sur l'aspect comportemental, l'auteur prend en compte dans son modèle l'expérience des émotions, en utilisant la théorie de la régulation émotionnelle de Gross (1998) et du stress, avec les états psychologiques d'éveil du corps (système endocrinien et système nerveux autonome).

Gabriel, Daniels, Diefendorff et Greguras (2015) formalisent une approche centrée sur l'individu plutôt que sur les variables. Ces auteurs isolent cinq profils reflétant autant de stratégies potentielles de travail émotionnel : les "non-acteurs", les "faibles acteurs", les "acteurs en surface", les "acteurs en profondeur" et les "régulateurs". Selon ces auteurs, l'employé utilise, non pas l'une ou l'autre des stratégies de régulation émotionnelle au cours d'une interaction de service, mais une combinaison de jeu en surface et de jeu en profondeur, en évaluant la meilleure réponse qu'il peut apporter à une situation, étant données ses propres capacités. Pour Gabriel et al. (2015), un niveau élevé de jeu en profondeur n'est nuisible pour le bien-être de l'employé que s'il est combiné avec un jeu en surface important ("régulateurs"). Il est au contraire bénéfique pour les employés utilisant peu la stratégie de jeu en surface ("acteurs profonds"). Ces résultats font écho aux six "styles de régulation émotionnelle" identifiés par Cosette et Hess (2015). D'après ces chercheurs, les "suppresseurs", qui utilisent exclusivement une stratégie de suppression émotionnelle et les "non-régulateurs", qui n'utilisent aucune stratégie de régulation des émotions, apparaissent comme étant les moins susceptibles de réguler leurs émotions au travail, les moins satisfaits au travail et les moins engagés envers leur organisation. Les "authentiques" combinent la réévaluation faite à travers le jeu en profondeur et l'expression des émotions naturellement ressenties et les "flexibles" utilisent les trois stratégies de régulation. Enfin, les

“acteurs” utilisent parallèlement la suppression et la réévaluation, alors que les “réévaluateurs” sont focalisés sur la stratégie de réévaluation. Lhuillier (2006) considère simultanément le travail émotionnel comme outil pour l’interaction et la dimension intrapsychique du phénomène. Pour l’auteur, le travail émotionnel représente l’utilisation des compétences individuelles pour gérer santé psychique et performance au travail, il s’agit d’un savoir-être adaptatif. Cette approche interactionniste apparaît également chez Martinez-Inigo *et al.* (2007, p 42) pour qui le « travail émotionnel peut être considéré simultanément comme un processus d’effort qui draine les ressources mentales et comme un processus pour récupérer des ressources par contribution au développement de relations enrichissantes ». Ces auteurs reprennent la définition du travail émotionnel de Morris et Feldman (1996) comme l’effort, la préparation et le contrôle mobilisés par la régulation émotionnelle. Maneotis, Grandey et Krauss (2014) étudient les mécanismes interactionnels et intrapersonnels de la relation entre les différentes stratégies de travail émotionnel et l’épuisement émotionnel. Ils s’interrogent notamment sur une éventuelle distinction entre les effets d’une régulation émotionnelle automatique par rapport à une stratégie contrôlée, sur l’épuisement émotionnel.

Toujours au sein de cette approche centrée sur l’individu, certaines études définissent le travail émotionnel comme une expression, un comportement, à l’image de Rafaeli et Sutton (1987) qui considèrent le travail émotionnel comme l’expression d’émotions dirigées pour satisfaire les attentes du rôle de travail, soit un comportement observable plutôt qu’une gestion des émotions. Ainsi, l’action d’exprimer l’émotion appropriée est au cœur du concept : le travail émotionnel consiste en une décision comportementale de l’individu. Humphrey, Pollack et Hawver (2008) établissent des distinctions entre le travail émotionnel réalisé par les leaders et celui des employés de première ligne dans les services. Brotheridge et Lee (2002, 2003) proposent un modèle séquentiel du travail émotionnel et du burnout en s’appuyant sur la théorie de la conservation des ressources d’Hobföll (1989). Ils fondent leurs travaux sur la conception du travail émotionnel d’Ashforth et Humphrey (1993). En effet, pour eux « le travail émotionnel est la réponse comportementale aux variations dans la fréquence, la variété et la durée des interactions de service » (Brotheridge et Lee, 2003, p 367). Ils précisent que « les employés réalisent un travail émotionnel quand ils régulent leur affichage émotionnel dans une tentative de réponse à des attentes spécifiques organisationnelles concernant leurs rôles » » (Brotheridge et Lee, 2003, p 365). Selon la même conception, Ma, Silva, Trigo et Callan (2015, p 243) suggèrent que « le travail émotionnel apparaît quand les individus régulent leurs expressions émotionnelles pour des buts organisationnels en échange d’un salaire ». Diefendorff, Croyle et Gosserand (2005) suggèrent que l’expression des émotions naturellement ressenties est une stratégie distincte, essentielle dans le champ de recherche du travail émotionnel. Ce dernier est, pour Wharton (2009), “l’action d’afficher l’émotion appropriée”, pour répondre aux exigences interactionnelles du rôle de travail par rapport à son propre vécu émotionnel. Elle développe une approche sociologique du travail émotionnel, tenant compte des processus dynamiques du lieu de travail liés au pouvoir, à l’autorité et à aux considérations d’égalité. Pour l’auteur, « le concept de travail émotionnel offre aux chercheurs une lentille au travers de laquelle ces interactions peuvent être conçues comme des exigences de l’emploi plutôt que comme un moyen par lequel les tâches de travail sont accomplies ou comme relations sociales informelles (Wharton, 2009, p 161). De leur côté, Ashforth et Humphrey (1993) étudient la modération du travail émotionnel par les identités sociales. En effet, certains effets du travail émotionnel sont modérés par les identités sociale et personnelle et le travail émotionnel fait pression sur

l'identité du travailleur vers une identification plus forte avec son rôle de service. Les auteurs définissent le travail émotionnel comme « l'affichage d'émotions attendu par les agents des services durant les rencontres de service » (Ashforth et Humphrey, 1993, p 88). Pour Beal *et al.* (2006, p 1053), le « terme de travail émotionnel est réservé à la gestion d'affichages expressifs extérieurs qui sont souhaités par l'organisation ». Ils effectuent une étude épisodique du travail émotionnel, focalisée sur la difficulté et la capacité à conserver de hauts niveaux de livraison affective en face des états émotionnels contrastants. Selon leur conception, « quand la dissonance émotionnelle apparaît au travail, la régulation de l'état émotionnel est souvent une nécessité pour conserver les règles d'affichage désirées organisationnellement » (Beal *et al.*, 2006, p 1053). Biron et Van Veldhoven (2012) étudient les effets de la flexibilité psychologique associée au jeu en surface et au jeu en profondeur dans les relations de causalités entre les demandes émotionnelles et l'épuisement journalier. Pour les auteurs, « le travail émotionnel est destiné à faciliter l'accomplissement des buts organisationnels en contribuant à une expérience de service positive pour le consommateur et en permettant aux fournisseurs de services de se détacher eux-mêmes cognitivement de leurs émotions négatives afin qu'ils puissent maintenir leur objectivité et leur équilibre personnel » (Biron et Van Veldhoven, 2012, p 1262).

Se focalisant sur les stratégies d'expression émotionnelle, Scott, Barnes et Wagner (2012) analysent la variabilité dans l'utilisation de ces stratégies et ses effets sur la satisfaction au travail et les comportements de retrait. Kammeyer-Mueller *et al.* (2013) ont développé un modèle méta analytique reposant sur cette approche centrée sur l'individu du travail émotionnel comme expression émotionnelle. Leur modèle suggère que les dispositions affectives individuelles influencent la perception des règles d'affichage et la conformité avec ces règles. Ils proposent trois classes de variables du travail émotionnel : les dispositions affectives, les règles d'affichage perçues et les stratégies de jeu en surface et de jeu en profondeur.

Les approches centrées sur les variables s'attachent à établir des liens de causalité linéaires entre certaines variables et le travail émotionnel, sous la forme d'antécédents et/ou de conséquences. Comme pour l'approche centrée sur l'individu, ces travaux s'appuient soit sur la définition du travail émotionnel comme processus psychologique, soit comme comportement expressif. La majorité des premières études suivant les travaux d'Hochschild (1983) se sont concentrées sur cette définition comportementale du travail émotionnel, en adoptant l'approche par les variables, à l'image de Morris et Feldman (1996), qui définissent le travail émotionnel comme « l'effort, la préparation et le contrôle nécessaires pour exprimer l'émotion organisationnelle désirée durant les transactions interpersonnelles ». Ces auteurs se concentrent sur l'étude du comportement expressif approprié car c'est celui-ci qui est attendu par l'organisation. Ils identifient quant à eux, trois axes à étudier sur le travail émotionnel : ses dimensions, ses antécédents et ses conséquences. Schaubroeck et Jones (2000) parlent de natures différentes du travail émotionnel selon que la demande d'expression émotionnelle est positive ou négative. Ils étudient les effets des traits de personnalité et des variables situationnelles sur le travail émotionnel, en fonction de ces deux natures. Selon leur conception, le travail émotionnel représente la modulation de ses propres émotions afin de respecter les normes de performance au travail et de comportement pour faire bonne impression sur les autres. L'étude de Chau, Dahling, Levy et Diefendorff (2009) examine comment les stratégies de jeu en surface et de jeu en profondeur influencent l'épuisement émotionnel et les intentions de turnover. Ces auteurs considèrent le travail émotionnel comme un antécédent du turnover. Raman, Sambasivan et Kumar (2016) reprennent la conceptualisation du travail émotionnel de Grandey (2000)

pour étudier le rôle des facteurs de personnalité, de l'intelligence émotionnelle, de l'affectivité, du travail émotionnel et de l'épuisement émotionnel sur les comportements contreproductifs au travail. Newman *et al.* (2009) se basent, eux, sur une conception du travail émotionnel comme compétence afin de comprendre les compétences du leadership. Ritchie et O'Malley (2009) utilisent le travail émotionnel tel que conçu par Ashforth et Humphrey (1993) et Grandey (2000), dans le contexte d'évaluation des performances.

Enfin, ces différentes conceptualisations sont utilisées dans la construction d'échelles de mesure de travail émotionnel. Par exemple, Chu et Murrmann (2006) développent une échelle de mesure à partir d'items mesurant le jeu en surface, le jeu en profondeur et l'expression authentique des émotions. Ces auteurs proposent une définition opérationnelle du travail émotionnel comme étant « le degré de manipulation de ses propres sentiments ou du comportement extérieur pour afficher l'émotion appropriée en réponse aux règles d'affichage ou aux normes professionnelles » (Chu et Murrmann, 2006, p 1183). Ils partent d'une conceptualisation du travail émotionnel comme processus psychologique pour développer leur échelle.

Tableau 5 - Synthèse des définitions du travail émotionnel dans la littérature

Auteur(s)	Approche du travail émotionnel	Définition du travail émotionnel	Nature (Quoi ?)	Localisation (Où ?)	Situation (Quand ?)	Finalité/fonction (Pour quoi faire ?)
Hochschild (1983)	-	« la gestion des sentiments pour créer un affichage facial et corporel publiquement observable destiné à produire un état d'esprit particulier chez les autres » « Le travail émotionnel est un geste d'échange social ; il ne doit pas être compris seulement comme une facette de la personnalité » (Hochschild, 1983, p 7)	gestion des sentiments		geste d'échange social	créer un affichage facial et corporel geste d'échange social
Martinez-Inigo, Totterdell, Alcover et Holman (2007)	-	«Le travail émotionnel peut être considéré simultanément comme un processus d'effort qui draine les ressources mentales et comme un processus pour récupérer ressources par contribution au développement de relations enrichissantes» (Martinez-Inigo et al., 2007, p 42)	processus d'effort			draine les ressources mentales processus pour récupérer ressources
Lhuillier (2006)	Approche interactionniste	« consiste à produire ou inhiber des sentiments de façon à les rendre appropriés » à la situation, à les rendre conformes aux "règles de sentiments"				produire ou inhiber des sentiments
Morris et Feldman (1996)	Approche interactionniste	« l'effort, la préparation et le contrôle nécessaires pour exprimer l'émotion organisationnelle désirée durant les transactions interpersonnelles » (Morris et Feldman, 1996, p 987)	l'effort, la préparation et le contrôle		durant les transactions interpersonnelles	exprimer l'émotion organisationnelle

Brotheridge et Lee (2003)	Approche comportementale	« Le travail émotionnel est la réponse comportementale aux variations dans la fréquence, la variété et la durée des interactions de service » (Brotheridge et Lee, 2003, p 367)	réponse comportementale		réponse comportementale réponse à des attentes spécifiques organisationnelles
Grandey (2000)	Approche comportementale	« action d'afficher des émotions appropriées, avec pour objectif de s'engager dans une forme de gestion des impressions pour l'organisation » (Grandey, 2000, p 96)	action d'afficher des émotions		s'engager dans une forme de gestion des impressions
Wharton (2009)	Approche comportementale	L'action d'afficher l'émotion appropriée	action d'afficher l'émotion		
Ashforth et Humphrey (1993)	Approche comportementale	« L'action d'afficher des émotions socialement désirables » (Ashforth et Humphrey, 1993, p 88-89)	action d'afficher des émotions		
Ashforth et Humphrey (2004)	Approche comportementale	« Travail émotionnel comme forme de gestion d'impression dans laquelle le salarié tente délibérément de diriger son comportement vers autres pour favoriser certaines perceptions sociales de lui-même et un certain climat interpersonnel » (Ashforth et Humphrey, 2004)	gestion d'impression		diriger son comportement vers autres pour favoriser certaines perceptions sociales

Beal, Trougakos, Weiss et Green (2006)	Approche comportementale	« Le terme de travail émotionnel est réservé à la gestion d'affichages expressifs extérieurs qui sont souhaités par l'organisation » (Beal <i>et al.</i> , 2006, p 1053)	gestion d'affichages expressifs extérieurs		
Soares (2003)	Approche comportementale	« L'expression des émotions au service du travail » (Soares, 2003, p 10)	expression des émotions		
Goleman (1995)	Approche instrumentale	Aptitude personnelle à gérer les émotions	Aptitude personnelle		gérer les émotions
Leplat (1991)	Approche instrumentale	« Compétences actualisées et développement dans l'action, sollicitant des habiletés sensorimotrices, des savoirs et des pratiques » (Leplat, 1991, dans Lhuillier, 2006, p 95)	Compétences actualisées et développement dans l'action	habiletés sensorimotrices, des savoirs et des pratiques	
Newman, Guy et Mastracci (2009)	Approche instrumentale	« Le travail émotionnel est une compétence et est soumis aux différences individuelles » (Newman <i>et al.</i> , 2009, p 7)	compétence		
Tsai et Huang (2002)	-	Travail émotionnel comme une « livraison affective » (Tsai and Huang, 2002)	livraison affective		
Hei-lin Chu et Murrmann (2006)	Approche opérationnelle	« Le degré de manipulation de ses propres sentiments ou du comportement extérieur pour afficher l'émotion appropriée en réponse aux règles d'affichage ou aux normes professionnelles » (Hei-lin Chu et Murrmann, 2006, p 1183)	degré de manipulation		afficher l'émotion appropriée

4.3. Les conséquences individuelles et organisationnelles du travail émotionnel

De nombreuses études se sont attelées à répertorier les conséquences du travail émotionnel sur l'individu et sur l'organisation. Un consensus apparaît dans la littérature sur l'association entre travail émotionnel et augmentation du stress et de la tension au travail, épuisement émotionnel, réduction de la performance et développement de comportements de retrait (Chau *et al.*, 2009 ; Gabriel *et al.*, 2015). Ces travaux sont focalisés sur les effets négatifs du travail émotionnel dans l'optique de la prévention des risques psychosociaux, parmi lesquels sont souvent cités l'épuisement émotionnel (ou *burn-out*), la baisse de satisfaction au travail, le sentiment d'inauthenticité, la dissonance émotionnelle, les comportements de retrait, la tension, l'affaiblissement de l'estime de soi, la dépression, le cynisme et l'aliénation. La littérature portant sur les conséquences du travail émotionnel est confuse et parfois même contradictoire (Morris et Feldman, 1996). Nous proposons ici de faire le point sur l'état de ces connaissances, en la structurant de façon la plus claire possible. Le Tableau 6 synthétise la littérature en comportement organisationnel portant sur les conséquences du travail émotionnel sur la santé des salariés, sur leur performance et ses conséquences sur l'organisation, ainsi que les modérateurs principaux de ces effets.

Les travaux portant spécifiquement sur les différentes stratégies du travail émotionnel distinguent le jeu en surface du jeu en profondeur par leurs conséquences sur l'individu et l'organisation. En effet, si le jeu en surface réduit le sentiment d'authenticité (Chau *et al.*, 2009) et le sentiment d'accomplissement (Wharton, 2009), au contraire le jeu en profondeur participe à renforcer ces deux sentiments (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Brotheridge et Lee, 2002 ; Chau *et al.*, 2009). Si les études montrent que le jeu en surface réduit la satisfaction au travail de l'employé, l'effet du jeu en profondeur sur la satisfaction est controversé. Ajoutons que le jeu en surface semble drainer davantage de ressources personnelles que le jeu en profondeur (Beal *et al.*, 2006 ; Brotheridge et Lee, 2002). Enfin, le jeu en surface tend à accélérer le turnover, davantage que le jeu en profondeur (Chau *et al.*, 2009).

Le jeu en surface est associé à un état de surcharge cognitive (Richards et Gross, 2000) et la production d'une dissonance émotionnelle chez l'employé (Chau *et al.*, 2009 ; Grandey, 2000). La dissonance émotionnelle "apparaît quand les sentiments diffèrent des émotions exprimées en raison de l'incompatibilité entre les attentes organisationnelles et les sentiments réels des travailleurs" (Brotheridge et Lee, 2003, p 365). La dissonance émotionnelle est parfois considérée comme une dimension à part entière du travail émotionnel (Morris et Feldman, 1996). Il s'agit tout du moins d'un concept primordial dans l'étude du travail émotionnel. En effet, l'effort émotionnel qu'impliquent le jeu en surface et le jeu en profondeur est suscité par l'évaluation, par l'individu, d'un écart entre ce qu'il ressent et l'expression émotionnelle désirée par l'organisation. A travers sa régulation émotionnelle, l'individu choisit, soit de réduire cette dissonance en modifiant ses émotions de façon à ressentir l'émotion appropriée, soit d'exprimer une émotion différente de son ressenti, quitte à maintenir la dissonance de départ. L'effort lié à la dissimulation et la production d'un affichage émotionnel inauthentique semble plus néfaste pour l'individu que l'effort consistant à changer son état émotionnel pour le faire correspondre à l'affichage demandé. Les mécanismes de répression et d'inhibition des émotions mis en œuvre par le jeu en surface provoquent une tension psychologique chez l'employé du fait de l'incohérence entre le ressenti de l'employé à un instant donné et son comportement attendu dans le rôle. Cet écart, s'il est fréquent

ou durable peut avoir des conséquences, d'une part sur la personnalité de l'employé, se traduisant par une affectivité négative (Brotheridge et Lee, 2003), une réduction de l'estime de soi (Hochschild, 1983), ou encore un phénomène de dépersonnalisation (Brotheridge et Lee, 2003 ; Chau *et al.*, 2009 ; Wharton, 2009), et d'autre part sur son comportement au travail, du fait d'un amoindrissement du lien émetteur-récepteur dans les interactions de service (Côté, 2005) et d'une réduction de la livraison affective (Chau *et al.*, 2009). Si l'utilisation du jeu en profondeur ne crée pas de dissonance émotionnelle, cette stratégie a des effets négatifs sur le niveau de stress et le bien-être de l'employé à long terme. Le jeu en profondeur, en permettant l'expression authentique de soi, présente des conséquences positives, que nous avons détaillées plus haut. Le jeu en profondeur est plus spécifiquement associé à un état d'affectivité positive (Chau *et al.*, 2009), ainsi qu'à une démarche d'internalisation du rôle de travail (Ashforth et Humphrey, 2004 ; Delobbe *et al.*, 2005). Cependant, un jeu en profondeur fréquent peut distordre les réactions spontanées des individus et détériorer le sens de soi authentique, avec des conséquences rejoignant celles du travail émotionnel global : inauthenticité, stress au travail, épuisement émotionnel, absentéisme, et baisse de la satisfaction au travail (Delobbe *et al.*, 2005). L'épuisement émotionnel ou *burn-out* est "caractérisé par une incapacité à se désengager du travail, et par une pression écrasante, une dureté, une incapacité à maintenir une perspective professionnelle, un sentiment de désespoir, d'apathie, d'abattement, et un manque de confiance" (Newman *et al.*, 2009, p 12). En outre, le travail émotionnel agit sur l'identification de l'individu aux différents rôles qu'il doit endosser dans le cadre de son emploi. La perte de contrôle émotionnel chez un employé contribue à diminuer son sens de l'efficacité ou d'accomplissement dans cette performance de rôle (Brotheridge et Lee, 2003).

Le travail émotionnel, considéré dans son fonctionnement, permet de réduire l'incertitude et offre la possibilité à l'individu d'éviter certaines situations embarrassantes (Morris et Feldman, 1996). Selon Ashforth et Humphrey (1993), l'employé peut se forger des "routines" combinant l'utilisation du jeu en surface et du jeu en profondeur qui, utilisées comme habitudes comportementales réduisent l'effort induit par un travail émotionnel. La latitude expressive permise par le travail émotionnel favorise la personnalisation par l'employé de l'adoption de son rôle de travail. Pour ces auteurs, le travail émotionnel permet d'agir sur sa propre identification, c'est-à-dire d'exprimer sa fidélité à une identité valorisée. Ainsi, « étant donnée la fréquence d'apparition des mécanismes de défense utilisés dans la vie quotidienne, il peut être avancé que les dysfonctionnements du travail émotionnel représentent un échec de résistance à ses propres routines pour changer en soi » (Ashforth et Humphrey, 1993, p 105). Certaines études récentes se sont penchées sur cette question des combinaisons de stratégies de régulation émotionnelle utilisées par les employés au cours de leurs interactions de travail. Gabriel *et al.* (2015) affirment que les individus qui utilisent davantage la stratégie du jeu en profondeur présentent un niveau de bien-être supérieur à ceux qui utilisent davantage le jeu en surface. D'autres auteurs se sont penchés sur les conséquences du travail émotionnel en termes d'efficacité du service. Il est admis qu'une gestion du travail émotionnel réussie facilite également la rétention et la récupération des consommateurs. Ashforth et Humphrey (1993) identifient la perception de l'authenticité émotionnelle de l'employé par le consommateur comme modérateur entre la sincérité dans l'expression émotionnelle de l'employé et son efficacité dans la tâche.

La difficulté pour les chercheurs d'identifier clairement les conséquences du travail émotionnel repose essentiellement sur la multiplicité des facteurs modérant ces relations. En effet, la réalisation d'un travail émotionnel semble avoir des répercussions différentes entre les individus et pour un même individu au cours du

temps. D'après Ashforth et Humphrey (1993), les conséquences du travail émotionnel sur l'individu dépendent de l'effort engagé pour afficher l'émotion attendue, ainsi que de facteurs individuels et situationnels. Dans la littérature, les conséquences du travail émotionnel sur la santé et la performance de l'individu sont modérées tout d'abord par la perception et l'évaluation des facteurs de stress (Lazarus et Folkman, 1984). Pour Brotheridge et Lee (2002), le travail émotionnel ne mène pas à l'épuisement émotionnel si l'employé profite d'une relation sociale enrichissante, s'il ressent une certaine authenticité dans son expression de soi et si l'individu ne réalise pas un effort de feinte émotionnelle. Les compétences personnelles dans la gestion émotionnelle ont également un rôle important (Ashkanasy et Daus, 2002). Les variations des effets du travail émotionnel seraient également liées à la congruence de l'expression émotionnelle avec les objectifs de carrière (Diefendorf et Grosserand, 2003), la place de son rôle au travail dans la vie de l'employé (Ashforth et Humphrey, 1993) et plus globalement à l'identification avec le rôle (Lazarus et Folkman, 1984).

Tableau 6 - Les conséquences du travail émotionnel dans la littérature

Conséquences du travail émotionnel sur la santé de l'individu		Epuisement émotionnel	
		Satisfaction au travail	Inauthenticité
Travail émotionnel → Contrôle de l'expression des émotions → Contrôle de l'expression des émotions → Si pas de sortie expressive saine, répression émotionnelle → Inhibition des émotions → Besoin perçu de supprimer les émotions au travail → Authenticité → Inauthenticité → Effort / énergie → Routines jeu en surface / jeu en profondeur → Latitude expressive → personnalisation de l'adoption du rôle (pertinence avec l'identité)		Epuisement émotionnel Satisfaction au travail Inauthenticité	Gabriel et al. (2015)
		Dissonance émotionnelle Comportements de retrait	Wharton (2009)
		Appauvrissement de l'estime de soi Dépression Cynisme Aliénation	Chau et al. (2009)
		Réduction de la satisfaction au travail Détresse psychologique	Pugliesi (1999 dans Beal et al., 2006)
		Dysfonctionnements physiques et psychologiques	Ashforth et Humphrey (2004)
		Epuisement émotionnel Burn-out	Askanasy et Daus (2002)
		Affaiblissement du système immunitaire Hypertension, cancer, symptômes de fatigue	Askanasy et Daus (2002)
		Réduction de l'estime de soi Epuisement émotionnel Dépersonnalisation	Hochschild (1983)
		Réduction de la satisfaction au travail Stress Bien-être Satisfaction dans le rôle	Brotheridge et Lee (2003)
		Détéresse Perte de ressources émotionnelles Tension Epuisement émotionnel Dépersonnalisation Effort réduit	Hochschild (1983) Sheldon et al. (1997)
		Bien-être psychologique	Erickson et Wharton (1997)
			Brotheridge et Lee (2003)
			Ashforth et Humphrey (2004)
			Ashforth et Humphrey (2004)

Conséquences du jeu en surface sur la santé de l'individu	Jeu en surface →	<i>Inauthenticité</i> <i>Faibles taux de livraison affective</i> <i>Dépersonnalisation</i> <i>Epuisement émotionnel</i> <i>Insatisfaction</i> <i>Burn-out</i>	Chau et al. (2009) Brotheridge et Grandey (2002) ; Erickson et Wharton (1997) ; Grandey (2000) ; Zapf (2002)
	Suppression émotionnelle →	<i>Epuisement émotionnel</i> <i>Dépersonnalisation</i>	Brotheridge et Lee (2003)
	Effort du jeu en surface →	<i>Accroissement du turnover</i> <i>Dissonance émotionnelle</i> <i>Epuisement émotionnel</i>	Chau et al. (2009)
	Jeu en profondeur →	<i>Authenticité personnelle</i> <i>Accomplissement personnel</i> <i>Réduction d'expressions d'émotions négatives</i> <i>Satisfaction au travail</i> <i>Performance</i> <i>Diminution du turnover</i> <i>Inauthenticité</i> <i>Humeur dépressive</i> <i>Stress</i>	Chau et al. (2009)
Conséquences du jeu en profondeur sur la santé de l'individu	Jeu en profondeur →	<i>Epuisement émotionnel / Burnout</i> <i>Baisse de la satisfaction</i> <i>Accroissement de l'internalisation du rôle</i> <i>Bien-être</i>	Delobbe et al. (2005)
	Hauts niveaux de jeu en profondeur sont nuisibles pour le bien-être des employés quand l'individu est aussi engagé dans un important jeu en surface ("régulateurs") mais peuvent être bénéfiques pour les employés engagés dans un faible niveau jeu de surface ("deep actors").		
			Gabriel et al. (2015)

Conséquences sur la performance de l'individu	Travail émotionnel →	Exprimer sa fidélité à une identité valorisée Efficacité de la tâche Perception par le consommateur d'un "bon service" Capacité des agents de service à fournir un "bon service"	Ashforth et Humphrey (2004)	
		Évitement des situations embarrassantes Satisfaction émotionnelle	Morris et Feldman (1996)	
		Performance du service consommateur Comportements de retrait	Grandey (2000)	
		Amélioration de la satisfaction au travail et l'implication affective Réduction des intentions de turnover Amélioration de la performance globale de l'entreprise	Burch et al. (2013)	
		Si le consommateur perçoit l'expression comme sincère → A travers la performance dans l'emploi, épuisement émotionnel →	Efficacité de la tâche Turnover	Ashforth et Humphrey (1993)
		• Ressources additionnelles pour augmenter leur productivité Formes variées de comportements de retrait	Réduction du sens de l'efficacité Réduction de la performance de rôle	Brotheridge et Lee (2003)
		• Perte de contrôle émotionnel →	Réduction de la performance Turnover	Grandey (2000)
		Burn-out →	Sincérité Bon service consommateur	Ashforth et Humphrey (1993)
		Affichage d'émotions réellement ressenties →	Rétention conso Récupération conso	Ashkanasy et Daus (2002)
		Gestion du travail émotionnel réussie →	Charme des consommateurs	
Conséquences sur l'organisation	Le jeu en surface peut accroître indirectement le turnover du fait de sa nature d'effort, qui crée de la dissonance et de l'épuisement émotionnel → Le jeu en profondeur →	Accroissement du turnover Réduction du turnover	Chau et al. (2009)	

<p>Modérateurs</p>	<p>Les conséquences du travail émotionnel sont fonction de l'effort d'affichage émotionnel mais aussi des facteurs individuels et situationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Travail émotionnel → burn-out : relation médiée par : <ul style="list-style-type: none"> relations sociales enrichissantes authenticité ressentie <p>Congruence de l'expressions d'émotions individuelles avec ses objectifs de carrière Emotion positive doit être authentique pour comporter des conséquences positives</p> <p>Travail émotionnel → épuisement émotionnel seulement si un effort est nécessaire pour supprimer les émotions authentiques</p> <p>Effet des facteurs de stress dépend de la perception et de l'évaluation de ces facteurs de stress</p> <p>Effets négatifs du travail émotionnel sur le bien-être sont modérés par l'identification avec le rôle</p> <p>Effets du travail émotionnel sont modérés par les identités sociale et personnelle</p> <p>Travail émotionnel stimule les pressions à s'identifier avec le rôle</p> <p>Variations interpersonnelles : certains sont mieux équipés et/ou compétents pour réaliser efficacement un travail émotionnel et sans conséquences personnelles négatives</p> <p>Livraison affective consentie, associée à : <ul style="list-style-type: none"> temps passé dans le magasin par le consommateur humeur positive du consommateur notes sur la qualité du service volonté de retourner dans un magasin et de le recommander à ses amis </p>	<p><i>Relation sociale enrichissante</i> <i>Authenticité ressentie</i></p> <p><i>Facteurs individuels</i></p> <p><i>Congruence émotions de l'individu/objectifs de carrière</i></p> <p><i>Effort pour supprimer émotion</i> <i>Perception et évaluation facteurs de stress</i> <i>Identités sociale et personnelle</i> <i>Compétences individuelles</i></p> <p><i>Facteurs situationnels</i></p> <p><i>Temps dans magasin par consommateur</i> <i>Humeur positive conso</i> <i>Notes qualité service</i> <i>Volonté de retourner dans un magasin et de le recommander à ses amis</i></p>	<p>Ashforth et Humphrey (2004)</p> <p>Brotheridge et Lee (2002)</p> <p>Diefendorf et Gosserand (2003)</p> <p>Grandey (1998)</p> <p>Lazarus et Folkman (1984)</p> <p>Ashforth et Humphrey (2004)</p> <p>Ashforth et Humphrey (1993)</p> <p>Ashkanasy et Daus (2002)</p> <p>Beal et al. (2006)</p>
<p>Modérateurs</p>	<p>Caractéristiques de l'emploi qui affectent depuis longtemps le bien-être du travailleur, comme : <ul style="list-style-type: none"> niveau d'autonomie dans l'emploi caractéristiques individuelles, comme l'expressivité émotionnelle caractéristiques du consommateur type d'émotions spécifiques à afficher </p>	<p><i>Facteurs organisationnels / professionnels</i></p> <p><i>Niveau d'autonomie dans l'emploi</i> <i>Caractéristiques individuelles</i> <i>Caractéristiques du consommateur</i> <i>Type d'émotions spécifiques à afficher</i></p>	<p>Wharton (2009)</p>

4.4. Les antécédents du travail émotionnel dans la littérature

Nous l'avons vu précédemment, les stratégies de régulation émotionnelle sont des choix de réponses comportementales dans l'action, guidées par une trajectoire de long terme que l'individu s'impose à lui-même comme référence visant à conserver une cohérence dans ses comportements. Durant une interaction, un stimulus fait émerger une émotion chez l'individu qui, selon la situation, ses propres capacités, ressources et objectifs, va produire un comportement émotionnel spécifique. Cet affichage émotionnel provoquera une réponse chez son interlocuteur, qui constituera un stimulus pour l'émergence d'une nouvelle émotion chez l'individu et ainsi de suite. Une interaction de service peut, de ce fait, contenir plusieurs épisodes émotionnels. D'où l'importance, pour certains auteurs, de la durée des interactions quant aux effets du travail émotionnel sur l'employé (Morris et Feldman, 1996). En outre, une boucle récursive permet à l'employé, entre les phases d'interaction avec les clients, de réévaluer ses attitudes et implications envers les règles d'affichage qui lui sont imposées. Ainsi les stratégies émotionnelles qu'il adopte peuvent varier d'une interaction à l'autre. Les différences de choix dans l'adoption de stratégies de régulation émotionnelle, chez un même individu ou entre les individus, s'expliquent par la conjonction de multiples antécédents.

Le travail émotionnel des employés de service repose sur deux caractéristiques constantes : il est réalisé lors d'un échange interpersonnel et dépend de normes d'affichage émotionnel fixées par l'organisation. Ces deux invariants entrent d'ailleurs dans la plupart des définitions du travail émotionnel. En tant que mécanisme d'adaptation individuelle à une situation, dans une organisation donnée, trois catégories d'antécédents du travail émotionnel sont couramment identifiées dans les travaux de recherche : des variables dispositionnelles ou individuelles, des variables situationnelles ou interpersonnelles et des variables organisationnelles (Rafaeli et Sutton, 1989 ; Ashforth et Humphrey, 1993, 2004 ; Delobbe *et al.*, 2005 ; Diefendorff *et al.*, 2005 ; Wharton, 2009). Les variables dispositionnelles comprennent des variables démographiques (genre et âge et ancienneté), des caractéristiques de la personnalité (adaptabilité émotionnelle, affectivité positive ou négative, centralité des identités sociale et personnelle, tolérance pour les écarts émotionnels, résistance émotionnelle, traits de la personnalité, intensité de l'affect) et des compétences de l'individu (capacité empathique, capacité expressive, degré d'auto-contrôle). Les variables situationnelles regroupent les caractéristiques de l'interlocuteur dans les interactions de service (sexe de l'interlocuteur, familiarité du consommateur avec l'agent de service, degré d'engagement du consommateur, diversité des demandes du consommateur, cohérence des attentes du consommateur avec les règles d'affichage professionnelles et organisationnelles, pouvoir et statut des participants), des caractéristiques interactionnelles (type d'événement, interaction en public ou en privé, durée de l'interaction, pression du temps, poids des normes et degré d'expression prévu dans le script). Les facteurs organisationnels influent sur le travail émotionnel des employés sur le long terme, incluant pour l'essentiel des caractéristiques du rôle occupé (contact face-à-face, fréquence des interactions, intensité et variété des émotions à exprimer, routines, demandes du superviseur, explicitation des normes, niveau d'autonomie au travail, caractère routinier de la tâche, support social, formation sur les expressions attendues au travail, comportement de la clientèle)⁴⁰.

⁴⁰ Exemples tirés des catégories de variables d'influence de Delobbe *et al.* (2005) et des listes de variables de Ashforth et Humphrey (1993, 2004)

Ces variables sont déterminantes dans le choix individuel des stratégies de régulation émotionnelle face aux situations singulières qui se présentent. Les études ont montré des associations entre certains de ces antécédents et le choix des stratégies de régulation émotionnelle, identifiées comme résultantes du travail émotionnel. Diefendorff *et al.* (2005), soulignent la prédominance du rôle des variables dispositionnelles dans la prédiction du jeu en surface : un extraverti sera moins susceptible de feindre les émotions et un névrotique, qui a tendance à ressentir des émotions négatives, est plus facilement amené à feindre les émotions positives attendues. Pour les auteurs, aucune variable d'interaction n'est liée au jeu en surface. Au contraire, les variables situationnelles prédisent plus significativement le jeu en profondeur (Diefendorff *et al.*, 2005). Le choix du jeu en profondeur dépendrait donc davantage de la configuration situationnelle d'une interaction que des caractéristiques de l'individu. Par exemple, la fréquence des interactions joue sur l'authenticité de l'expression des émotions. Au niveau des variables organisationnelles, la durée de l'interaction et le développement de routines sont des antécédents du jeu en profondeur (Diefendorff *et al.*, 2005).

CONCLUSION

Le concept de travail émotionnel est traité, depuis les premiers travaux d'Hochschild (1983), à travers des approches variées, sans formation d'un consensus sur sa définition. Les nombreuses définitions du travail émotionnel présentent toutefois un point commun : la notion de gestion émotionnelle n'est pas précisée. En effet, si l'objectif du travail émotionnel est admis comme une volonté de faire correspondre son propre affichage émotionnel à une norme organisationnelle ou professionnelle, ses motivations, tout comme ses effets, sont mal connus, et la nature des mécanismes de la régulation émotionnelle individuelle est le plus souvent ignorée par les chercheurs en comportement organisationnel. Or, définir la gestion des émotions par un individu permettrait d'accéder à la nature fondamentale du concept de travail émotionnel. Il s'agit de s'interroger sur les mécanismes psychologiques participant à la gestion des émotions, leur fonctionnement chez l'individu et au fil des interactions interpersonnelles. La difficulté de localiser le travail émotionnel au sein du processus de traitement individuel de l'information – déclenché par un stimulus et débouchant sur un comportement – nous fait penser que nous avons affaire à un mécanisme psychologique complexe, reposant non seulement sur un ensemble de mécanismes distincts, mais également sur des temporalités différentes. En effet, un travail de régulation émotionnelle peut être réalisé lors d'un épisode court, déclenché par un stimulus et débouchant sur un comportement, et/ou suite au comportement, sous forme de traitement émotionnel récursif capable de modifier des considérations, des attitudes ou encore des compétences intra individuelles. La compréhension de ces mécanismes individuels est nécessaire afin de nous éclairer sur la fonction et les facteurs déterminant l'utilisation des différentes stratégies de régulation émotionnelle évoquées dans la littérature.

Ainsi, il nous semble plus pertinent de parler du travail émotionnel comme d'une combinaison de mécanismes psychologiques et physiologiques qui permettent l'adaptation de l'expression émotionnelle d'un individu à une norme d'affichage émotionnel. La nouvelle conceptualisation du travail émotionnel par Gabriel *et al.* (2015) tend à redéfinir l'aspect combinatoire du processus individuel. La question de la temporalité a été abordée par Beal *et al.* (2006), optant pour une approche du travail émotionnel épisodique, intégrant des limites de temps. Les travaux de Gabriel et Diefendorff (2015) vont également dans ce sens.

Nous constatons que des incohérences subsistent dans la littérature, notamment sur l'identification des antécédents et des conséquences du travail émotionnel. De plus, l'absence de consensus quant à la nature du concept pose le problème des divergences dans les définitions sur lesquelles s'appuient les mesures qui impliquent l'utilisation d'échelles de mesures disparates. Le travail émotionnel est-il un processus, un mécanisme biologique, une compétence, une expression, une stratégie ? La multiplicité des approches et des conceptualisations du concept met en question la pertinence dans l'opérationnalisation de sa mesure. En effet, les résultats seront divergents selon que l'on cherche à mesurer un échange interactionnel, un comportement émotionnel, une compétence ou un effort mental. De plus, les études s'appuient sur des mesures d'émotions physio-psychologiques complexes et souvent inconscientes par l'auto report des répondants, ce qui ajoute encore des biais à la pertinence et à la fiabilité des mesures.

La compréhension de la nature du travail émotionnel et de son fonctionnement nécessite la réalisation d'une étude herméneutique transdisciplinaire. Il s'agit de mobiliser les savoirs sur la régulation émotionnelle de

l'être humain, dans les domaines de la psychologie, la sociologie, la psychosociologie, les neurosciences, la cybernétique, afin de les relier à la conceptualisation du travail émotionnel tel qu'étudié en gestion, à travers le marketing et les ressources humaines. L'objectif est de rendre lisible les déterminants et les effets de l'adoption des stratégies de régulation émotionnelles par les salariés, ainsi que l'impact des pratiques en ressources humaines selon les différents profils de salariés.

Question de recherche 3: Quelle est la nature du travail émotionnel ? Quel est sa fonction ? Quel est son fonctionnement et quelles sont ses conséquences sur les comportements organisationnels des employés et des managers en front office ?

PARTIE 2

APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN METHODOLOGIQUE

Problématique et questions de recherche

L'objectif de ce travail est de mener une analyse qualitative multiniveau en partant des problématiques stratégiques des groupes hôteliers multinationaux, qui se reflètent dans les normes organisationnelles et les pratiques des ressources humaines, puis au niveau individuel, dans les rôles de travail et le vécu des employés et des managers des équipes de front office. Nous proposons un apport original dans la littérature en sciences de gestion quant à une possible dépendance entre le maintien de l'équilibre de l'être humain dans son univers de travail et le maintien de l'équilibre organisationnel dans son univers concurrentiel.

Peut-on s'appuyer sur les capacités complexes humaines individuelles et collectives d'auto-régulation pour maintenir l'organisation de façon durable dans un environnement complexe ? Et comment ?

Afin de répondre à cette vaste interrogation, nous proposons, à travers ce travail de thèse, d'apporter des résultats tangibles à la problématique suivante :

Une meilleure compréhension du travail émotionnel et de l'équilibre émotionnel individuel et collectif au sein des équipes en contact avec les clients peut-elle permettre d'optimiser la capacité adaptative dans les métiers du front office de l'hôtellerie ?

Nous y répondrons en procédant par étapes, en répondant aux questions de recherche suivantes :

Question de recherche 1 (QR1) : comment sont perçues et vécues les normes organisationnelles issues des stratégies des groupes hôteliers dans les métiers du front office ? Quelles en sont les conséquences sur le travail émotionnel des employés et des managers, ainsi que sur leur travail et sur le travail des équipes de front office ?

Question de recherche 2a (Q2a) : Quelle place le travail émotionnel prend-il chez l'individu et dans le collectif au sein des métiers du front office ?

Question de recherche 2b (Q2b) : A quoi sont dues les variations de réactions émotionnelles des employés et des managers du front office, à univers de travail et exigences de travail similaires ? Existe-t-il des profils particuliers de réalisation du travail émotionnel permettant de prédire ou prévenir les comportements et/ou états affectifs des individus au travail ?

Question de recherche 2c (Q2c) : Quels sont les piliers de l'équilibre individuel et collectif au travail dans les métiers de contact ? Existe-t-il des profils individuels quant à la gestion de son équilibre émotionnel au travail ? Existe-il des caractéristiques du collectif qui favorisent le maintien des équilibres émotionnels individuels ?

Question de recherche 3 (QR3) : Quelle est la nature du travail émotionnel ? Quel est sa fonction ? Quel est son fonctionnement et ses conséquences sur les comportements organisationnels ?

Chapitre 3

Approche épistémologique de la pensée complexe et méthode de la complexité

« Ceux qui projettent leur raison sur l'univers tendent à considérer l'irrationalité comme illusion d'ignorants et, devenant ainsi eux-mêmes irrationnels dans l'illusion rationaliste, tendent à devenir aveugles aux irrationalités du monde. Plus on voit ce qu'il y a de rationnel, plus il faut voir aussi ce qui échappe à la raison ». (Morin, 2017)

INTRODUCTION

Au commencement de ce travail de recherche, nous avons exploré la littérature en comportement organisationnel, extrêmement vaste, sur le travail émotionnel. Notre difficulté de représentation du travail émotionnel a été exacerbée par l'hétérogénéité des approches du concept et par le morcellement des mécanismes et des associations s'y rattachant dans les travaux. De plus, certaines études s'appuient sur des théories sociologiques, d'autres sur des théories psychologiques, d'autres encore sur les neurosciences ; certains travaux se penchent sur les stratégies du travail émotionnel, d'autres sur les antécédents du travail émotionnel et d'autres enfin sur ses conséquences. Reprenant la pensée de Pascal, qui avait déjà déclaré : « je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties », il nous a semblé primordial, afin de comprendre véritablement le travail émotionnel, d'étudier les parties séparément, tout en étudiant le tout qui les relie. En effet, « le tout est plus que la somme de ses parties, car l'addition de qualités ou de propriétés des parties ne suffit pas pour connaître celles de l'ensemble : de nouvelles qualités ou propriétés apparaissent, dues à l'organisation de ces parties dans un ensemble, elles sont émergentes » ET « le tout n'est pas seulement plus que la somme de ses parties, mais c'est aussi moins que la somme de ses parties. [...] Car un certain nombre de qualités et de propriétés présentes dans les parties peuvent être inhibées par l'organisation de l'ensemble » (Morin, 2007, p 7-8). La partie, ne s'exprimant que partiellement dans le tout est donc plus qu'une fraction du tout. Enfin, et c'est notamment le cas pour ce qui constitue l'être humain, « la partie est inscrite dans le tout ET le tout est inscrit dans la partie » (Rossignol, 2018, p 74). Nous avons ici un des principes fondamentaux de la complexité : le principe hologrammatique.

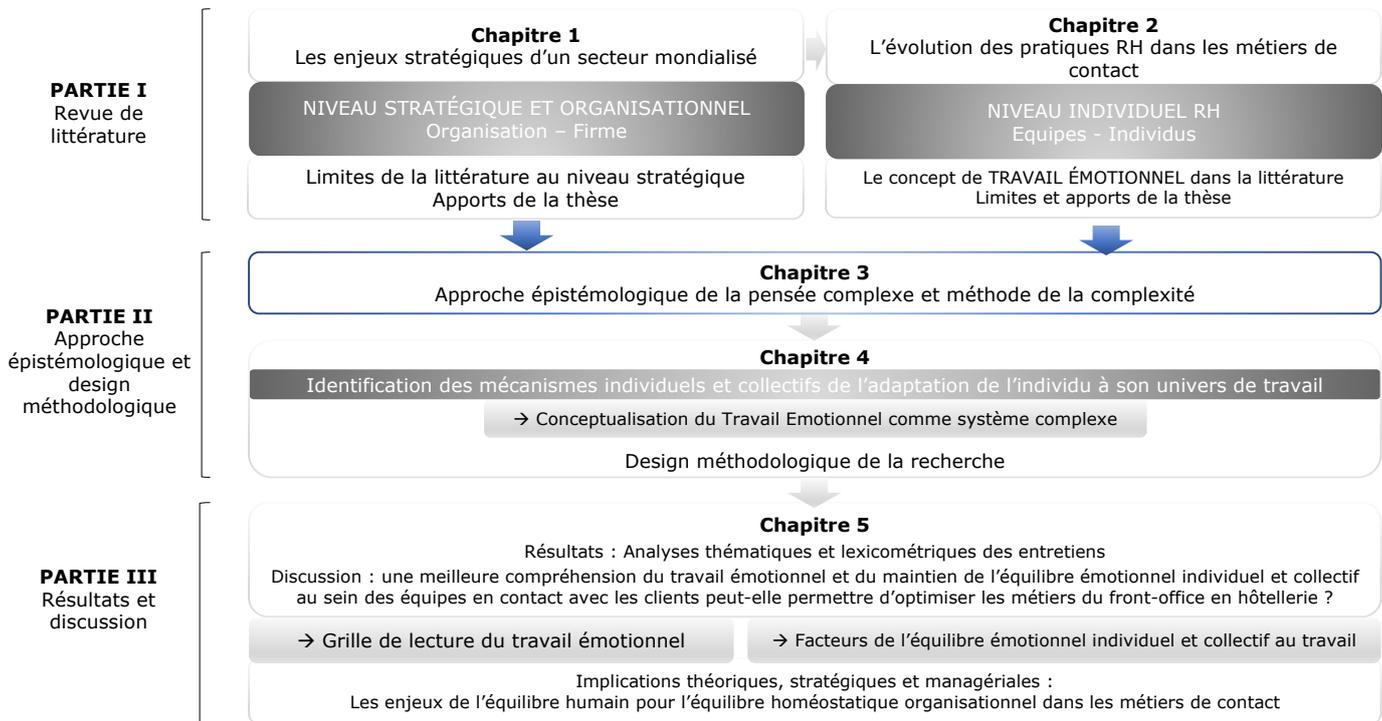
Ainsi, nous est apparue la nécessité de recontextualiser le travail émotionnel afin de visualiser le "complexus" (c'est-à-dire ce qui est tissé ensemble) réel de ce phénomène émotionnel (Morin, 2007). Il s'agit donc de relier ce qui a été fragmenté en replaçant le phénomène désigné sous les termes de travail émotionnel dans son contexte philosophique, sociologique, psychologique, neuronal et systémique afin d'appréhender le plus finement possible le fonctionnement du tout, d'identifier les parties composant le tout et d'étudier les

émergences au sein des différents systèmes qui composent le tout. Nous avons effectué cette recontextualisation sous la forme d'une analyse transdisciplinaire de la littérature qui sera l'objet de la première section du chapitre 4. La reliance de ces connaissances cloisonnées dans leurs disciplines nous a permis de refaire émerger les bases du travail émotionnel et ainsi de le comprendre dans sa complexité philosophique, sociologique, psychologique, neuronale et systémique, chacune constituant une part de la complexité humaine.

« La méthode de la complexité nous demande de penser sans jamais clore les concepts, de briser les sphères closes, de rétablir les articulations entre ce qui est disjoint, d'essayer de comprendre la multidimensionnalité, de penser avec la singularité, avec la localité, avec la temporalité, de ne jamais oublier les totalités intégratrices » (Morin, 1988). Il s'agit d'une pensée multidimensionnelle et dialogique qui permet de penser le réel au plus près de ce qu'il est, en l'explorant au sein de son contexte dont il faut tenir compte au maximum. Le principe dialogique est le noyau logique de la complexité (Morin, 2007). Alors que le principe logique dans le paradigme classique énonce que "A ne peut pas être A et non A", la dialogique affirme que ce peut être l'un et l'autre : séparabilité-inséparabilité, partie-tout, effet-cause, produit-producteur, vie-mort, homo sapiens-homo demens ... « La dialogique n'est pas la réponse à ces paradoxes, mais le moyen de les affronter, en considérant la complémentarité des antagonismes et le jeu productif, parfois vital, des antagonismes complémentaires » (Morin, 2007, p 16).

Pour Edgar Morin (2005, p 10) : « La complexité est un mot problème et non un mot solution [...] le complexe ne peut se résumer dans le mot de complexité, se ramener à une loi de complexité, se réduire à l'idée de complexité [...] Il ne s'agira pas de reprendre l'ambition de la pensée simple qui était de contrôler et de maîtriser le réel. Il s'agit de s'exercer à une pensée capable de traiter avec le réel, de dialoguer avec lui, de négocier avec lui ». Pour y parvenir, deux illusions doivent être dissipées. Premièrement, la complexité ne dispense pas de considérer la simplicité des choses, mais de la relativiser : « l'idée fondamentale de la complexité n'est pas que l'essence du monde est complexe et non pas simple. C'est que cette essence est inconcevable. La complexité est la dialogique ordre/désordre/organisation. Mais, derrière la complexité, l'ordre et le désordre se dissolvent, les distinctions s'évanouissent. Le mérite de la complexité est de dénoncer la métaphysique de l'ordre » (Morin, 2005, p 137). Deuxièmement, la complexité est un défi, en aucun cas la réponse. Il s'agit d'un exercice de la pensée à travers la complication, les incertitudes et les contradictions : « l'idée de complexité comporte l'imperfection puisqu'elle comporte l'incertitude et la reconnaissance de l'irréductible » (Morin, 2005, p 134). Un des avantages majeurs de cette approche est que « la théorie ne se brise pas lors du passage du physique au biologique, du biologique à l'anthropologique, tout en franchissant, à chacun de ces niveaux un bond méta-systémique, de l'entropie à la néguentropie, de la néguentropologie à l'anthropologie (hypercomplexité). Elle appelle une méthodologie à la fois ouverte (qui intègre les anciennes) et spécifique (la description des unités complexes) » (Morin, 2005, p 67).

Nous allons, dans ce chapitre, justifier le choix de notre approche et de notre méthodologie de recherche qui en découle en soulignant tout d'abord les limites des approches épistémologiques classiques en sciences de gestion, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier l'humain dans les organisations et de surcroît les émotions humaines. Puis nous exposerons les apports qui peuvent émaner de la pratique de la pensée complexe sur les questions de gestion des émotions au travail et de stratégie organisationnelle dans un environnement turbulent.



1. La mise en question de l'épistémologie des sciences de gestion face à la complexité du réel

Nous avons été confrontés à certaines limites des études antérieures en ressources humaines, notamment sur le sujet du travail émotionnel, mais également dans le champ de la stratégie confrontée à un environnement complexe. Notre objectif dans cette section est de comprendre les origines épistémologiques et méthodologiques de ces lacunes afin de pouvoir les dépasser dans notre étude.

1.1. Les contraintes épistémologiques en sciences de gestion face à la complexité des équilibres humains et organisationnels

Les sciences de gestion se heurtent aux frontières qu'elles se sont elles-mêmes dessinées depuis leur apparition. La théorie de l'impression de Hume selon laquelle la science qui étudie la nature humaine ne peut être réduite à une psychologie de l'esprit qui impose au champ gestionnaire une approche empirique. A l'opposé, l'idéalisme kantien ne conçoit pas une science sans conceptualisations théoriques détachées des faits. Cette axiologie empirisme – idéalisme des sciences de gestion ignore de fait l'intuition au nom de la rationalité (Martinet et Pesqueux, 2013). De plus, cette "injonction épistémologique" d'articulation des concepts avec des faits pose un dilemme méthodologique. Ainsi, la sémantique dispense de s'interroger sur les fondements d'une telle position, comme le suggèrent Martinet et Pesqueux (2013, p 51) :

« Le sens accordé aux signes peut alors être vu comme une forme mentale qui prend racine dans son univers social et qui est considéré comme suffisamment stable quand on s'y réfère pour ne pas prêter à discussion. Et c'est à ce titre que l'axiologie dominante en sciences de gestion évacue la question de l'intuition en mélangeant stabilité du sens – stabilité du signe et rationalité. Cette axiologie tend alors à confondre les rationalités à l'œuvre au sein des sciences de gestion, en particulier si on les classe dans le champ des sciences de l'action. »

En effet, les auteurs distinguent la rationalité créative incarnée par l'entrepreneur et appartenant à l'agir créatif ; la rationalité allocative du gestionnaire, évoluant dans l'agir économique ; la rationalité instrumentale du manager et du technicien, correspondant à un agir réactif ; et la rationalité axiologique, celle du dirigeant, qui se situe dans un agir projectif. C'est de cette confusion que vient la légitimité presque exclusive du pragmatisme, défini comme une « doctrine philosophique qui accorde de la valeur aux choses pratiques sur la base d'une théorie de la rationalité liée aux intérêts humains fondamentaux et à leur réalisation » (Martinet et Pesqueux, 2013, p 53).

Plus encore, pour Peignot et Peneranda (2014, p 241) « les sciences de gestion perpétuent la confusion moderne entre l'agir et le faire (*praxis* et *poiésis*) » en se concevant elles-mêmes comme "praxéologie", soit une science de l'action efficace. « L'action a pris les caractéristiques de la production, à tel point que l'on ne conçoit plus d'action autrement qu'en termes utilitaire et instrumental » (Peignot et Peneranda, 2014, p 241). La question se pose donc au niveau de la fiabilité et de la pertinence méthodologique. La construction d'une "théorie pratique" passe par « la qualité mesurable des faits. A ce titre, ce qui n'est pas mesurable (ou n'a pas vocation à l'être) relèverait de la "théorie pure". (Martinet et Pesqueux, 2013, p 54). Cette confusion réduirait alors les sciences de gestion à un objectif comptable en permettant l'élaboration de "dispositifs de pilotage de l'action organisée" (Peignot et Peneranda, 2014). Or, « la connaissance produite dans ce cadre ne s'appuie pas

sur une épistémologie (*l'épistémê* concernant le savoir sur les choses absolues) mais sur une technologie (la connaissance obtenue par la *technê*, qui concerne les choses relatives et contingentes). La question se pose alors de la possibilité d'une véritable épistémologie en sciences de gestion, qui s'appuierait sur l'expérience sensible et non sur les représentations créées par l'imagination de *l'homo faber* dans son désir d'assujettissement du réel à sa pensée » (Peignot et Peneranda, 2014, p 242).

Considérées comme sciences de l'action, les sciences de gestion ont vocation à expliquer et orienter l'action collective des organisations humaines. La définition de la FNEGE va d'ailleurs dans ce sens : « les sciences de gestion constituent un corps autonome de connaissances qui a pour objet d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés : entreprises, associations, administrations, etc » (Peignot et Peneranda, 2014). En revanche, Pesqueux et Martinet (2013, p 257) proposent une « définition aristotélicienne de la science de gestion : produire des connaissances générales (ou mieux génériques) sur les formes de rationalité (*dianoia praktikê*) susceptibles d'être mises en œuvre dans l'activité des hommes (*praxis*), pour déployer et amplifier la pertinence et la robustesse de l'agir dans chaque situation particulière où l'acteur mobilise une rationalité contextuelle (*phronesis*) ».

Alors pourquoi la vision "classique" ne nous permet pas d'approcher d'assez près notre objet d'étude ? Et comment peut-on y remédier ? Les questions épistémologiques qui se posent en sciences de gestion découlent en grande partie des problématiques qui relèvent de la constitution des savoirs dans les sciences en général, comme nous allons le voir.

1.1.1. La question de l'implication de l'observateur dans la construction de connaissance

Nous vivons au sein de sociétés prônant et développant, au niveau collectif, une certaine appréhension du monde, un certain paradigme auquel nous nous référons plus ou moins consciemment lorsque nous produisons des connaissances – qui ont pour objectif de servir la société qui porte cette vision particulière. La construction de connaissance est donc toujours guidée par un paradigme sociétal sous-jacent, afin que la recherche soit "utile" pour les sociétés humaines. Cette voie de réflexion a été ouverte notamment par G. Bachelard (1963), qui considère qu' « on ne décrit pas une réalité objective existant en elle-même indépendamment de l'observateur, mais on raisonne toujours « pour », « afin de », « par rapport à » ». La position objective du chercheur, sujet (donc subjectif), par rapport à son objet est par nature illusoire. « Nos intentions, qu'elles soient personnelles, conscientes ou inconscientes, ou qu'elles soient collectives et assujetties à la pensée dominante d'une époque, conditionnent, je dirais même « construisent » notre vision de la réalité » (Genelot, 2017, p 59). Nous réfléchissons et théorisons le monde à partir du sensible, qui est notre seul mode d'accès au réel. Simon (1992) invite à cette prise de conscience de notre rationalité limitée. En effet, nous ne pouvons comprendre les choses qu'à travers notre prisme de compréhension, limité par nos capacités humaines de compréhension. De fait, Morin suggère que la théorie elle-même, pensée par l'humain, ne peut être objective : « une théorie n'est pas le reflet de la réalité, une théorie est une construction de l'esprit, une construction logico-mathématique, laquelle permet de répondre à certaines questions que l'on pose au monde, à la réalité. Une théorie se fonde sur des données objectives mais une théorie n'est pas objective en elle-même » (Morin, 1990, p 39) ».

Nos représentations du réel, tout comme les connaissances scientifiques, se modifient et évoluent au fur et à mesure des nouvelles expériences qui confrontent nos idées au réel. Pour Genelot (2016, p 4) « ce sont

des constructions de l'esprit, subjectives, contextuées, projectives, incarnées, évolutives ». Ainsi, selon Wiener « la connaissance est dialectique : le sujet s'ajuste à la réalité qu'il perçoit, mais en même temps sa perception contribue à construire cette réalité » (Genelot, 2017, p 60). Genelot (2017) appelle à la réflexivité sur nos points de vue comme "écologie de l'esprit", plutôt que d'empêcher l'évolution de la compréhension du réel en se contentant de comparer et confronter les certitudes qui nous habitent. Il s'agit de « prendre conscience des paradigmes qui mutilent la connaissance et défigurent le réel » Morin (2005, p 18).

Pour Goleman (2003), la science doit se prêter au jeu de la réflexion philosophique pour conserver son objectif fondamental de compréhension du réel. « La science n'est pas une discipline autonome, même dans notre civilisation, bien qu'elle semble aujourd'hui se suffire à elle-même, indépendamment de la philosophie ou de la religion. Mais, en fait, tout examen critique de l'histoire de la science montre à quel point cette idée est fautive. La science est issue de notre civilisation et ses racines sont profondément enfouies dans la philosophie occidentale, depuis Platon, Aristote, voire avant encore. La science est également enracinée dans nos traditions théologiques, le judaïsme et le christianisme » (Goleman, 2003, p 114). Il ne s'agit évidemment pas de délégitimer la science comme outil de connaissance du réel, mais plutôt d'apprendre à interroger nos modes de pensée et nos convictions dans le but d'enrichir cette connaissance d'un côté, et d'exposer clairement les prédispositions sous-jacentes à nos résultats scientifiques afin de les rendre les plus objectifs possible. En effet, il nous semble que le niveau d'objectivité d'une démarche scientifique repose davantage sur la transparence de ce qui la constitue que sur l'apparence de rationalité que l'on essaie de lui attacher. Plus largement encore, il est important de comprendre, en tant que chercheur, dans quel monde et pour quel monde nous construisons cette connaissance. En effet, « chaque époque de l'histoire produit, par ses pratiques sociales, par son langage, par son expérience du monde, une structure imaginaire. Cette structure imaginaire, qu'il appelle « paradigme », s'impose à tous les discours, même opposés, durant cette époque » (Genelot, 2017, p 35). Cette notion du paradigme a été développée par Thomas Kuhn en 1962. Morin et Le Moigne (1999) parlent même de paradigmatologie ou encore de "tectonique des paradigmes" en précisant que « les systèmes d'idées obéissent à certains principes fondamentaux qui sont des principes d'association ou d'exclusion qui les contrôlent et qui les commandent » (Morin et Le Moigne, 1999, p 73). « Un paradigme est donc une certaine vision du monde qui sert de cadre de référence, de modèle fédérateur à toutes les pensées « normales » de l'époque. Ce qui sort de cette normalité relève d'un changement de paradigme, mutation qui se produit quand l'expérience vécue des hommes change au point de changer leur vision du monde. [...] la science ne progresse pas par additions régulières de connaissances, mais par sauts conceptuels, par « changements de paradigme » (Genelot, 2017, p 35).

1.1.2. Le paradigme dominant comme frein à la compréhension du complexe

Pour Morin (2007), trois principes fondateurs de la science classique font obstacle à la compréhension de la complexité : le principe du déterminisme universel ; le principe de réduction, soit « connaître le tout composé à partir de la seule connaissance de ses éléments constitutifs de base » (Morin, 2007, p 1) ; et le principe de disjonction, qui isole et sépare les difficultés cognitives les unes des autres. Le « paradigme de simplification », déjà critiqué par Damasio, nous vient de Descartes (Morin). Or, le cartésianisme, qui fonde la scientificité sur la rationalité en ignorant tout le pan irrationnel essentiel à la compréhension du vivant et du mouvement, nous fait appliquer des "vérités" théoriques au réel, au risque de créer quasi inévitablement des

déséquilibres dans ce dernier. « Le dogme, l'évidence sous-jacente à la connaissance scientifique classique, c'est [...] que le rôle de la connaissance est d'expliquer le visible complexe par l'invisible simple. [...] le principe de la science classique est évidemment de légiférer, poser des lois qui gouvernent les éléments fondamentaux de la matière de la vie ; et pour légiférer, elle doit disjoindre c'est-à-dire bien isoler les objets soumis aux lois » (Morin et Le Moigne, 1999, p 43). Une telle extraction de lois simples est bien sûr essentielle à l'être humain, qui a besoin de synthétiser le réel pour décider et donc pour agir. Les théories réduisant la complexité du réel sont des connaissances indispensables à la vie humaine en société. Cependant, ces théorisations ne doivent pas être considérées comme des vérités mais bien comme des simplifications d'un réel bien plus vaste. « Le but de la connaissance scientifique est de dire : « voyez, nous sommes dans un univers apparent de multiplicité, de diversité, de chaos. Or, ce chaos apparent se dissout lorsqu'on dégage les lois simples qui en font le gouvernement » (Morin et Le Moigne, 1999, p 27). Dans la lignée de ces auteurs, nous pensons que « les pratiques classiques de la connaissance sont insuffisantes. Alors que la science d'inspiration cartésienne allait très logiquement du complexe au simple, la pensée scientifique contemporaine essaie de lire la complexité du réel sous l'apparence simple des phénomènes » (Morin et Le Moigne, 1999, p 44). Se faisant, elle ne fait qu'appliquer au réel des théories simplificatrices qui influent sur le réel en créant des déséquilibres qu'il devient difficile de modifier.

Au sein du paradigme dominant du technoscientisme « les succès indéniables de la modélisation mathématique du réel ont conduit à la croyance en l'intelligibilité de la nature qui serait assurée par sa représentation mathématique » (Atteia, 2009, p 18). Pour l'auteur, « systématiquement, le technocapitalisme modélise toutes les activités humaines pour en simuler le fonctionnement au moyen d'ordinateurs toujours plus puissants, afin de les intégrer toutes, à terme, dans le grand cycle de la marchandise » (Atteia, 2009, p 42). Cette volonté de dominer la nature, le monde par la science et la technique fait écho à une vision, également paradigmatique, que le progrès humain consiste à maîtriser toujours mieux les conditions que la nature impose à l'Homme, pour obtenir un confort, une vie sans désagréments. Cet Homme que Nietzsche (1971) appelle "le dernier homme". Aujourd'hui, « la crise de la notion de progrès se manifeste notamment par une incapacité à dépasser l'instrumentalisation du monde vécu et une incapacité à repenser l'idée d'un avenir radieux, ou en tout cas l'idée d'un avenir qui serait fondé sur un développement illimité des capacités de la raison » (Le Moëne, 2013, p 52). Elle se manifeste par une crise de l'hypothèse d'une démarcation entre sciences et non sciences (Popper, Kuhn, Feyerabend, Callon et Latour). Pourtant, ce qui fonde la légitimité des sciences humaines et sociales a toujours été leur dimension politico idéologique, « fondant leur rationalité et leur légitimité académique non seulement sur la « scientificité » des disciplines, mais également sur leur utilité sociale et leur dimension politique » (Le Moëne, 2013, p 49). Comme nous l'avancions précédemment, « ce qui fonde la légitimité, y compris politique, des recherches scientifiques, c'est la cohérence de ces recherches et la capacité des scientifiques à en marquer la portée et ses limites. [...] Le fait que les postures scientifiques sont toujours critiques au sens où elles revendiquent d'être constamment critiquées et débattues dans des débats scientifiques publics qui contribuent à construire leur validité épistémologique (ou praxéologique) et leur légitimité sociale. Ce que ne font pas les logiques opérationnelles lorsqu'elles se donnent comme des modèles de la norme, transférables mécaniquement et non discutables » (Le Moëne, 2013, p 53-54).

1.1.3. Paradigme occidental versus oriental

Le concept phare de notre étude étant le travail émotionnel et donc notre objet d'étude le système émotionnel humain, nous sommes allés explorer la philosophie orientale, nettement plus ouverte à l'observation du sensible que la philosophie occidentale. En effet, la connaissance scientifique occidentale est de l'ordre de la cognition, de la logique. Or, « la version européenne de l'humanisme n'en est qu'une, du moins celle qui met l'accent sur la mise en avant de la raison abstraite, le sécularisme de la pensée, le règne de l'homme sur le monde, soustrait à la nature environnante, affranchi de toute considération spirituelle et théo-métaphysique » (Yacoub, 2012, p 209). Or, le paradigme oriental est fondé sur un approche toute autre du rapport de l'homme à la nature. Il n'y est pas question de maîtriser la nature mais bien au contraire de rester conscient de notre appartenance, en tant qu'êtres vivants, au système de la nature et étant nous-même un équilibre naturel, nous devons évoluer sur une voie d'équilibre. Ainsi, en orient le progrès humain se travaille à travers les pratiques de l'amélioration des qualités humaines (ou "yoga"), suivant ce paradigme d'harmonie avec le monde. Cette recherche de l'équilibre, plutôt que la recherche d'une croissance à l'infini, nous semble, aujourd'hui plus que jamais, essentielle pour comprendre la complexité du réel. En effet, tout système complexe conserve sa structure fonctionnelle s'il s'efforce de converger vers son point d'équilibre, comme nous le verrons ultérieurement.

Les principes orientaux de l'attention à l'équilibre par la compréhension du sensible, émanent du bouddhisme, qui « n'a jamais été une simple religion, comme on l'entend en Occident. Depuis les tout premiers temps, il a véhiculé des éléments philosophiques, mais également empiriques et rationnels, qui pourraient aussi bien valoir le qualificatif de "science" » (Goleman, 2003, p 115). « Bouddhisme et science ne sont pas des conceptions incompatibles du monde, mais plutôt des approches convergeant vers une même fin : la quête de la vérité. La démarche bouddhiste tient cette quête pour essentielle, et la science possède ses propres méthodes pour la mener. Si les motivations de la science peuvent différer de celles du bouddhisme, leurs modes respectifs d'investigation enrichissent notre savoir et notre compréhension. [...] En matière de fonctionnement de l'esprit, le bouddhisme est riche de plusieurs siècles d'une science intérieure qui s'est avérée très utile aux chercheurs en neurosciences cognitives et dans l'étude des émotions, jouant un rôle considérable dans leur compréhension » (Sa Sainteté le dalaï-lama dans Goleman, 2003, p 13-14).

Varela *et al.* (1993, p 358) déplorent que la science et la philosophie occidentales « ne nous ont apporté aucun moyen de développer une perception directe et personnelle de l'absence de fondements de notre propre existence ». Selon ces auteurs, il est temps pour l'occident d'abandonner cette idée de pouvoir s'appuyer sur des vérités immuables et d'apprendre "à vivre dans un monde sans fondements". Or, « laissée à elle-même, la science – c'est-à-dire la science dépourvue de tout lien avec l'expérience humaine quotidienne – est incapable d'accomplir cette tâche » (Varela *et al.*, 1993, p 359). L'idée de Varela *et al.* (1993) était de mettre en contact la tradition vivante de méditation présente/consciente (ou de pleine conscience) avec la tradition vivante de la phénoménologie et des sciences cognitives.

2. Vers un paradigme de la complexité

L'obtention de résultats davantage aptes à nous fournir des éléments de compréhension d'objets réels particulièrement complexes suppose d'abandonner le paradigme classique de simplification pour un paradigme qui puisse prendre en compte aux maximum leur complexité. Tout l'enjeu pour nous est de conserver une démarche scientifique de constitution de la connaissance, tout en s'appuyant sur un paradigme scientifique qui déroge à la norme. Pour nous, il ne s'agit pas de produire une quantité supplémentaire de connaissance mais plutôt d'améliorer la qualité des connaissances que nous avons afin d'en améliorer la compréhension ainsi que leurs applications dans les organisations. De plus, appliquer la méthode de la pensée complexe, c'est s'attacher à comprendre le tissage du réel, ou "complexus" qui compose notre objet de recherche, mais aussi à accepter que certaines choses restent inaccessibles à notre capacité de compréhension. Notre travail a pour prétention, non pas de découvrir quelque chose de nouveau, mais de mieux comprendre l'existant qui reste mal compris afin qu'il ait un sens pour faire avancer l'humain vers un équilibre, individuel et collectif.

Nous nous appuyons en cela sur le constat d'une ignorance qui serait liée au développement de la science elle-même (Morin, 2005). La pensée cartésienne qui disjoint le domaine du sujet, réservé à la philosophie, à la poésie, au sensible et le domaine de l'objet, consacré à la connaissance scientifique, à la mesure et à la précision, a raréfié les échanges entre connaissance scientifique et réflexion philosophique et a isolé les trois champs de la connaissance scientifique que sont la physique, la biologie et la science de l'homme. « la pensée simplifiante est incapable de concevoir la conjonction de l'un et du multiple (unitas multiplex). Ou bien, elle unifie abstraitement en annulant la diversité. Ou, au contraire, elle juxtapose la diversité sans concevoir l'unité » (Morin, 2005, p 19). Pour l'auteur, l'aveuglement est tel que « les disciplines des sciences humaines n'ont plus besoin de la notion d'homme » (Morin, 2005, p 19). Ce problème de l'intelligence devenue aveugle ressort aujourd'hui dans les organisations dans l'extrême focalisation sur l'humain comme référence à l'humanisme. Or, nous l'avons vu dans le chapitre précédent, « Les rhétoriques de l'humanisme en sciences de gestion conduisent alors à une forme de manipulation cynique et délibérée des sujets non assumée comme telle de même qu'il empêche la détection des anomalies, les dysfonctionnements devant être diagnostiqués et résolus (thématique du *problem solving*). On peut alors qualifier cette attitude de doctrine morale de l'organisation » (Martinet et Pesqueux, 2013, p 56). Chiapello (2013) nous semble résumer la limite majeure de l'épistémologie des sciences de gestion aujourd'hui :

« en raison semble-t-il du développement des sciences de gestion et/ou de leur recherche d'anoblissement, on est allé vers l'idée que la gestion était l'objet et non le projet des sciences de gestion. On s'est donc intéressé aux pratiques, mais on s'est désintéressé des techniques qui sont devenues des objets de la génération passée. Ainsi, on a délaissé la réflexion sur les outils, qui a été laissée aux consultants, dont le rôle est principalement de vendre l'implantation de nouveaux outils. Faire de ces outils une analyse critique, c'est retrouver ce qui, dans la technique, est politique, social, et renvoie à des choix sociétaux »
(Chiapello, 2013, p 73).

Il est nécessaire, pour conserver une science qui serve la société humaine – et non le désir humain de domination – de prendre conscience que « la cause profonde d'erreur n'est pas dans l'erreur de fait (fausse perception) ou l'erreur logique (incohérence), mais dans le mode d'organisation de notre savoir en système d'idées (théories, idéologies) » (Morin, 2005, p 15). D'ailleurs, « la complexité nous est revenue, dans les

sciences, par la voie même qui l'avait chassée. Le développement même de la science physique, qui s'employait à révéler l'Ordre impeccable du monde, son déterminisme absolu et perpétuel, son obéissance à une Loi unique et sa constitution d'une manière première simple (l'atome), a finalement débouché sur la complexité du réel. » (Morin, 2005, p 22). Pour Genelot (2017, p 34) : « notre difficulté actuelle à accepter la complexité vient sans doute du fait que pendant des siècles le flou, l'incertain, l'instable, l'auto-organisant étaient rejetés hors du champ scientifique, donc hors du champ de la pensée dominante ». La complexité est un défi et non une réponse. Morin insiste particulièrement sur ce point car, contrairement à ce que laisse entendre le titre de cette partie, la complexité n'est pas un paradigme qui supporte une façon de penser les connaissances scientifiques, mais bien un apprentissage intellectuel permanent des composants du réel complexe. Il s'agit d'une posture de pensée qui se veut constamment réursive, ouverte et évolutive qui permette non seulement d'appréhender le sensible, le visible et l'invisible, mais aussi le rationnel et les concepts. « Ce n'est pas la réalité "en soi" qui est complexe, mais notre relation à la réalité » (Genelot, 2016, p 4). L'auteur précise, et nous partageons ce point de vue, que « c'est parce que nous essayons de le comprendre que le réel est perçu comme complexe. Sans observateur le réel est ce qu'il est, ni complexe, ni compliqué, ni simple ; il est, c'est tout [...]. Le réel existe (sans doute...) mais nous n'y avons accès qu'à travers nos représentations et nos modélisations. Le "réel" dont nous parlons n'est pas le réel, mais seulement notre point de vue sur le réel » (Genelot, 2016, p 2).

2.1. Le paradigme de la complexité

Afin d'introduire les grands principes de la pensée complexe : « reprenons l'exemple du paradigme de la nature humaine. Ou bien le paradigme fait que les deux notions de la nature et de l'homme sont associées comme cela s'est fait chez Rousseau, c'est-à-dire qu'on ne peut comprendre l'humain que dans sa relation avec la nature. Ou bien, ces notions sont disjointes, c'est-à-dire qu'on ne peut comprendre l'humain que par exclusion de la nature ; c'est le point de vue de l'anthropologie culturelle encore régnante. Un paradigme complexe, au contraire, peut comprendre l'humain à la fois en association et en opposition avec la nature » (Morin et Le Moigne, 1999, p 73).

La méthode de la complexité, telle qu'elle est présentée par Morin (1988), repose sur huit grands principes essentiels pour réfléchir la complexité du monde et pour constituer une connaissance qui permet effectivement de comprendre le réel. Tout d'abord, le hasard et le désordre sont irréductibles. Nous pouvons bien sûr ignorer ces réalités en ne les faisant pas apparaître dans les concepts théoriques, mais cela comporte des risques pour la compréhension des phénomènes et pour l'application pratique des résultats théoriques. Car le hasard, tout comme le désordre, influent en permanence sur les conditions de détermination et d'ordre. Deuxième principe de la méthode : lier le singulier et le local à l'universel. En effet, toute réalité peut contenir des éléments universels et des éléments qui lui sont propres. Le troisième principe à appliquer à la compréhension du complexe est l'évitement de la simplification. Cela n'exclue pas l'étude des choses simples mais met en garde contre la vision réductionniste. Quatrième principe, il faut être conscient de la dialogique, c'est-à-dire la complémentarité et l'antagonisme, de l'ordre, du désordre et de l'organisation. Pour Morin, ces trois mouvements fonctionnent ensemble dans le réel. Le cinquième principe en réunit en réalité deux : la reconnaissance de l'existence du polycentrisme et le principe hologrammatique, qui énonce que l'information du tout est contenue dans la partie, qui est contenue dans le tout – à l'image de l'ADN humain contenu dans chaque cellule du corps. L'organisation doit donc être pensée comme une unité dans laquelle on ne peut

dissoudre le multiple et comme une multiplicité dans laquelle on ne peut dissoudre l'unité. Et la notion d'organisation est capitale « puisque c'est à travers l'organisation des parties dans un ensemble que les qualités émergentes apparaissent et que les qualités inhibées disparaissent » (Morin, 2007, p 8). Le sixième principe est celui de la récursivité de l'organisation, dont « les effets et les produits sont nécessaires à sa propre causation et sa propre production » (Morin, 1988). Le septième principe est l'auto-éco-organisation qui repose sur une théorie des systèmes à la fois clos et ouverts. Morin (1980) va jusqu'à définir un principe d'auto-(géo-phéno-égo)-éco-re-organisation (computationnelle-informationnelle-communicationnelle), incompressible pour la représentation complexe du vivant. Ce paradigme – dans le sens d'un modèle qui permet d'expliquer – « permet d'intégrer les processus physico-chimiques de la machinerie vivante, tout en exprimant la qualité et la complexité propres à leur organisation. Il intègre les idées systémiques, cybernétiques, informationnelles tout en opérant la rupture avec toute conception organisationnelle relevant du modèle de la machine artificielle » (Morin, 1980, p 352). Enfin, l'observateur des phénomènes à connaître est indéniablement concepteur de la connaissance qu'il produit. Cette connaissance est de ce fait inséparable du paradigme qui guide le chercheur et de ses intentions.

Réfléchir la complexité demande avant tout d'être conscient de son chemin de pensée lors de la constitution de connaissance. Genelot (2017, p 107) fait état d'une boucle de trois niveaux de complexité à prendre en compte :

Niveau 1 : La réalité est présumée complexe en soi ;

Niveau 2 : Chacun se construit une représentation de la réalité ;

Niveau 3 : Chacun pose des actes et façonne la réalité à partir des représentations qu'il s'en fait.

Enfin, Morin (2007) distingue une "complexité générale", soit une réflexion au niveau épistémologique, c'est-à-dire sur l'organisation de la connaissance elle-même, et une "complexité restreinte", c'est-à-dire une complexité des systèmes, de l'émergence, de l'organisation. C'est sur cette dernière que nous allons nous pencher maintenant.

2.2. Des objets de recherche complexes

Les méthodes utilisées jusqu'ici produisent des résultats et préconisations managériales trop éloignées du réel. Penser les objets de recherche qui nous occupent à travers leur complexité est plus susceptible de fournir une connaissance applicable au réel ainsi qu'une compréhension des phénomènes tels qu'ils se présentent à l'observateur. Mais en quoi l'adaptation émotionnelle de l'individu à son univers de travail et l'adaptation collective des équipes à leur environnement organisationnel de travail sont-elles des objets de recherche complexes ?

Les objets d'étude qui nous concernent (adaptation émotionnelle de l'individu à son univers de travail, adaptation collective des équipes à leur environnement de travail, adaptation organisationnelle à son environnement concurrentiel) sont fondamentalement des phénomènes complexes. A ce titre, l'ignorance de l'ensemble du contexte associé à ces phénomènes dans leur analyse écarte les résultats de la réalité. En effet, l'agrégation d'analyses morcelées, chacune focalisée sur une partie d'un "tout", ne peut prendre en compte les émergences résultant de l'ensemble de liens possibles. Pour Atlan (1972, p 262 ds Morin, 1977, p 124) « le simple fait d'analyser un organisme à partir de ses constituants entraîne une perte d'information sur cet

organisme ». De plus, nous sommes face à une problématique qui conjugue différents niveaux d'adaptation : l'équilibre individuel des salariés, la stabilité des équipes en contact avec la clientèle et l'homéostasie organisationnelle. Chacun de ces trois équilibres repose sur la confrontation de logiques distinctes. L'équilibre émotionnel résulte d'une adaptation de l'entité "individu" à son univers de travail. La stabilité de l'équipe est le fruit des interactions de groupe dans leur environnement organisationnel. Enfin, l'homéostasie organisationnelle se construit à partir de l'ajustement de ses composantes à son environnement de marché. Chacune de ces trois "interfaces" peut être vue comme lieu d'échange entre différents systèmes complexes. Comme nous le verrons, ces systèmes sont imbriqués les uns dans les autres et entretiennent ainsi une multiplicité de liens.

Une singularité relie les phénomènes émotionnels à la turbulence du marché hôtelier : il s'agit de phénomènes non linéaires au sein desquels se produisent des ruptures. Celles-ci peuvent être assimilées aux "catastrophes" qui émergent d'un chaos, étudiées par Thom dans sa Théorie des catastrophes. Ici, nous reprenons la définition de Genelot (2017, p 57) : « catastrophe désigne un bouleversement, une discontinuité, une rupture au sein d'un processus ». Ce type d'objets de recherche exige une méthode appropriée à la conceptualisation de phénomènes non linéaires. De plus, cette théorie démontre que la réalité n'obéit pas forcément aux lois présumées dans la science classique selon lesquelles les causes simples produisent des effets simples et des causes complexes produisent des effets complexes. Enfin, le chaos est fondamentalement complexe et imprévisible mais pas forcément mu par le hasard. En effet, « des systèmes dynamiques à feedback, qui se reprennent eux-mêmes dans leurs propres causes, peuvent présenter une grande sensibilité à d'infimes variations et se comporter comme mus par un attracteur. Dès lors, un ordre apparaît derrière le chaos. » (Genelot, 2017, p 58).

Cependant, ces ruptures dans la continuité des phénomènes peuvent également constituer des bifurcations du système comme une « possibilité pour des comportements individuels intervenant « au bon moment » de jouer un rôle décisif » (Genelot, 2017, p 52). Cet aspect du dynamisme entre l'ordre et le désordre s'apparente à un « ordre par fluctuation » comme une succession d'états stationnaires, démontré par Prigogine. Pour Prigogine, « plus la communication est rapide dans le système, plus son état est stable » et (Genelot, 2017, p 52) ajoute que « plus un système est complexe, plus les chances sont élevées que certaines fluctuations deviennent déstabilisantes ». Prigogine désigne le point critique à partir duquel un nouvel état devient possible par le terme de "bifurcation".

2.2.1. Les processus et les systèmes complexes

Il est important ici de différencier le "processus" du "système". Tout processus suit une logique qui lui est propre dans son intention et dans l'articulation des trois propensions métrique, eidétique et dynamique. « Concrètement, comprendre un processus particulier, c'est (re)connaître cette formulation des attracteurs profonds (l'intention spécifique, la finalité immanente), les règles particulières de ce tressage propensif (l'architecture homéostatique) et les modalités propensives (le style propre) en termes de territoire, d'organisation et d'activité » (Halévy, 2011, 226). Un processus comporte un principe d'autoréférence (autogenèse), des conditions de bifurcation (rupture de logique) et « subit l'influence du "point mort bas" qui est un attracteur universel » (Halévy, 2011, p 226). Pour un système vivant, ce "point mort bas" est la mort. Enfin, « un processus est toujours une fibre d'un processus plus large qui l'englobe et qui, de ce fait, en constitue et le milieu et le pourvoyeur de ressources » (Halévy, 2011, p 226).

Il existe de nombreuses définitions d'un système complexe. Suivant la vision de Morin (1977), il s'agit d'une "unitas multiplex", à travers laquelle « l'idée d'unité complexe va prendre densité si nous pressentons que nous ne pouvons réduire, ni le tout aux parties, ni les parties au tout, ni l'un au multiple, ni le multiple à l'un, mais qu'il nous faut tenter de concevoir ensemble, de façon à la fois complémentaire et antagoniste, les notions de tout et de parties, d'un et de divers » (Morin, 1977, p 105).

De façon plus concrète, « un système est un système complexe dès lors qu'il est composé d'un grand nombre d'éléments en interaction et que la dynamique de ces interactions dirige le comportement du système en lui donnant une apparence d'unité aux yeux d'un observateur extérieur » (Rossignol, 2018, p 80). L'auteur considère qu'un système modélisé de manière non linéaire et un système complexe.

Les propriétés générales des systèmes complexes sont exposées dans le Tableau 7 (Rossignol, 2018) :

Tableau 7 - Propriétés générales des systèmes complexes

Reliance	Les parties sont reliées entre-elles, tissées dans le maillage du "tout"
Non-linéarité	Les interconnexions et interdépendances peuvent générer des effets multiplicateurs ou inhibiteurs dans le réseau : une petite cause pourra générer de grands effets et une grande cause pourra donner de petits effets
Irréversibilité	« Après une perturbation locale du système, des effets exactement inverses ne permettent pas de le ramener à son état initial : il conserve une trace de son histoire » Rossignol, 2018, p 67)
Dialogique	« des phénomènes concurrents, antagonistes, sont néanmoins complémentaires et générateurs d'organisation » (Morin, 1977) « la confrontation des phénomènes générateurs d'ordre et de phénomènes qui tendent à le détruire produit des équilibres dynamiques locaux plus ou moins stables, des formes organisées. L'organisation n'est possible que grâce à la désorganisation, qui donnent lieu ensemble à un ballet créateur. Les deux se nourrissent mutuellement » (Rossignol, 2018, p 67)
Causalité circulaire	Les interactions multiples produisent des boucles de cause à effet, qui font varier l'intensité des effets : « On parle de "rétro-action positive" lorsque le bouclage génère une auto-amplification, un emballement, et de "rétro-action négative" dans le cas contraire » (Rossignol, 2018, p 68)
Récurtivité	Il s'agit d'une « rétro-action à un méta-niveau, qui transforme le processus lui-même. La récursivité est donc un "changement de changement" : le système se réorganise » (Rossignol, 2018, p 69)

Percolation et bifurcation	« il peut arriver que certaines anomalies se répètent et gagnent du terrain : elles percolent lentement. Si la percolation se confirme, le système atteint un seuil critique et il devient instable. A partir de ce seuil d'instabilité, le système devient très sensible à la variation des paramètres qui gouvernent l'anomalie et, soudainement, il change de configuration à grande échelle : l'anomalie devient la norme » (Rossignol, 2018, p 70). Il s'agit alors d'une "bifurcation"
Imprédictibilité	« Au seuil critique, le système est instable, puis il bifurque vers une configuration parmi plusieurs possibles. Le sens des bifurcations n'est pas prévisible. » (Rossignol, 2018, p 72)
Principe hologrammatique	« un "tout" est relatif et provisoire » (Rossignol, 2018, p 74), il est toujours une partie d'un "tout" plus grand qui le contient
Auto-éco-réorganisation	« l'organisation complexe est malléable, douée de plasticité. Une organisation complexe est un processus de réorganisation permanent inhérent à la dialogique des phénomènes générateurs d'ordre et destructeurs d'ordre » (Rossignol, 2018, p 77)
	Elle fonctionne selon le principe d'entropie, c'est-à-dire la réduction du désordre – compris comme énergie libre et utile – au cours d'une transformation : « L'ordre du système peut augmenter et son entropie diminuer si de l'énergie lui est fournie : c'est ce que font les organismes vivants en intégrant de la nourriture pour contrer la propension à mourir, à l'échelle cellulaire, voire globale. » (Rossignol, 2018, p 78)
	Et il s'agit d'un système homéostatique qui « dissipe de l'énergie pour s'opposer aux forces antagonistes et possiblement destructrices. Pour survivre, l'organisation doit incessamment auto-compenser l'augmentation interne spontanée d'entropie (chaleur, désordre, usure, etc.) par des processus endogènes (auto-réorganisation) et par des processus exogènes (éco-réorganisation. » (Rossignol, 2018, p 78)
Ecologie de l'action	« Dès qu'un individu entreprend une action, quelle qu'elle soit, celle-ci commence à échapper à ses intentions. Cette action entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale... » (Morin, 2005, p 107)

2.2.2. La nature complexe de la gestion émotionnelle chez l'être humain

La gestion émotionnelle ne peut être étudiée de façon morcelée, par agrégation d'analyses de parties distinctes. Nous allons démontrer la nécessité d'étudier la gestion émotionnelle en reliant les savoirs, tout d'abord en montrant en quoi l'adaptation émotionnelle de l'individu à son univers de travail est un objet de recherche complexe. Afin de bien saisir la singularité de l'être humain, nous pouvons effectuer une comparaison avec la machine artificielle. En effet, « la machine artificielle, aussitôt constituée, ne peut que dégénérer, alors que la machine vivante est, ne serait-ce que temporairement, non dégénérative, voire générative, c'est-à-dire

apte à accroître sa complexité » (Morin, 1973, p 28). En effet, « la machine vivante, elle, bien que constituée d'éléments peu fiables (des molécules qui se dégradent, des cellules qui dégénèrent) est extrêmement fiable ; d'une part, elle est éventuellement capable de régénérer, reconstituer, reproduire les éléments qui se dégradent, c'est-à-dire de s'auto-réparer, d'autre part elle est éventuellement capable de fonctionner malgré la "panne" locale, c'est-à-dire de réaliser ses buts par des moyens de fortune, alors que la machine artificielle est tout au plus capable de diagnostiquer l'erreur puis de s'arrêter » (Morin, 1973, p 29).

Si nous descendons au niveau neuronal, « tous les comportements complexes, comme l'émotion, ne dépendent pas d'un site unique du cerveau. Ce sont plutôt différentes parties du cerveau qui travaillent ensemble à produire un comportement complexe » (Goleman, 2003, p 332). Ces comportements sont ainsi des émergences des interactions entre différentes régions du cerveau. L'expression et la régulation émotionnelle doivent donc être étudiées, en accord avec leur nature, comme des phénomènes émergents à partir de multiples interactions au sein de systèmes complexes. Goleman (2003, p 369) précise que « les pensées ou émotions [...] sont des propriétés émergentes du cerveau, qui influenceront à leur tour d'autres systèmes cérébraux ». Selon Morin (1977, p 106) les émergences sont « les qualités ou propriétés d'un système qui présentent un caractère de nouveauté par rapport aux qualités ou propriétés des composants considérés isolément ou agencés différemment dans un autre type de système ». Il s'agit de phénomènes qui naissent de la combinaison de multiples éléments d'un système sans laquelle ils ne peuvent se produire et « bien que réductibles en principe aux propriétés des constituants de niveau inférieur, il semble impossible de prédire leur survenue a priori à partir de la connaissance, même complète, de ces propriétés » (Zwirn, 2006, p 196). Or, les mécanismes émotionnels sont de ces phénomènes qui émergent d'une stimulation d'un système composé de processus connus et identifiables, pourtant, mobilisés ensemble lors d'un épisode émotionnel, nous sommes souvent incapables de déterminer ce qui enclenche les processus et bien incapables de prévoir les effets et les conséquences d'un stimulus donné en termes émotionnels. Pour Rossignol (2018, p 76), « l'émergence est un phénomène global non interprétable dans les termes qui régissent la compréhension des échelles inférieures d'un système ». Il faut donc étudier le phénomène émergent lui-même, à chaque fois qu'il apparaît, pour pouvoir l'analyser. Il serait vain de tracer la carte de toutes les possibilités de chemin que peut prendre le déclenchement d'une émotion, à partir de ce que l'on connaît de chacun des systèmes qui régissent ces phénomènes.

L'origine de la difficulté de l'interprétation des affects et des émotions, c'est l'intervention de l'inconscient. Il nous est impossible de nous en saisir ni complètement ni convenablement. « L'ennui dans ce cas est que les faits sont indéniables, mais qu'ils ne peuvent cependant pas être formulés en termes intellectuels. Pour les formuler, il faudrait pouvoir comprendre la vie elle-même, car c'est la vie qui engendre les émotions et les idées symboliques » (Jung, 1964, p 154). Cette problématique prend d'autant plus d'importance lorsque nous souhaitons étudier les émotions de l'autre. Comment avoir accès à des mécanismes qui sont même ignorés de celui qui les vit ?

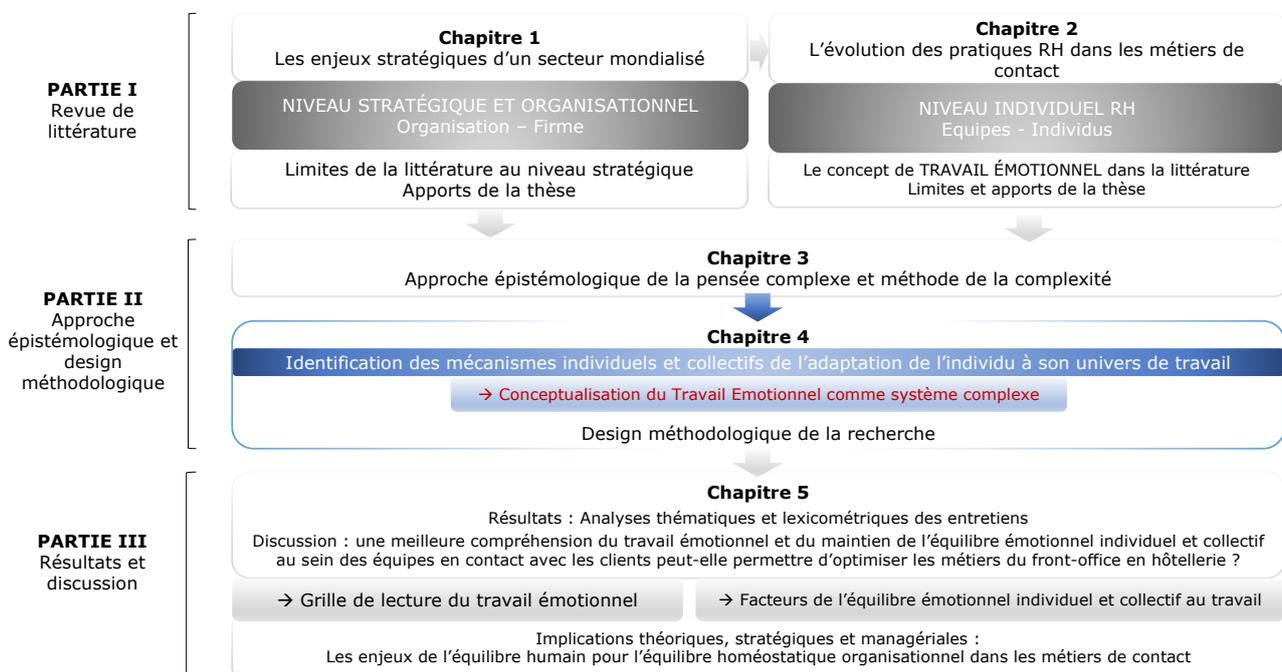
En conclusion, la logique du vivant est un système auto-organisé complexe. Il est caractérisé par une « aptitude à utiliser les forces de désorganisation pour maintenir et développer sa propre organisation » (Morin, 1973, p 102). Ainsi, pour Edgar Morin, l'homme est un système "génético-cérébro-socio-culturel". Il est donc nécessaire de penser ensemble espèce, société et individu, où l'épicentre du système auto-organisé total serait la cérébralisation (Morin, 1973).

2.2.3. Le travail émotionnel comme système complexe

« Tout d’abord, le travail émotionnel étant un processus intrinsèquement adaptatif, toutes sortes de contingences entrent en jeu dans sa réalisation et peuvent la désordonner par rapport aux prévisions déterminées par les études. La majorité des études sur le travail émotionnel analysent seulement une étape ou une dimension du travail émotionnel et s’attachent à faire ressortir des causalités linéaires, qui entrent fondamentalement en contradiction avec la nature complexe du processus. En effet, la réalisation du travail émotionnel s’effectue plutôt de façon polycentrique, c’est-à-dire à partir de plusieurs lieux de contrôle, tels que les différents systèmes nerveux et l’évaluation consciente de l’individu. Le travail émotionnel est également récursif du fait notamment de la boucle de feedback qui produit les conditions de sa propre réalisation. Or, la continuité temporelle du travail émotionnel, sa routinisation et le renouvellement des stratégies utilisées par un individu, sont très peu prises en compte dans les études. Le travail émotionnel suit également un principe d’éco-auto-ré-organisation, qui combine une multitude de facteurs inter reliés, dont le fonctionnement en tant que système global n’est jamais étudié dans la littérature. Un tel système, relevant d’une organisation qui est à la fois “auto-éco-organisation” est caractéristique des systèmes complexes (Morin, 2005). « L’auto-organisation dépend de son environnement pour puiser énergie et information : [...] travaille pour se maintenir, elle dégrade l’énergie par son travail, par conséquent, elle doit puiser de l’énergie dans son environnement » (Morin, 2005, p 10). L’organisation vivante est donc autonome et « l’autonomie ne peut être conçue sans son écologie » (Morin, 2005, p 10). Le fonctionnement interne du processus de travail émotionnel, tout comme son fonctionnement au sein des interactions interpersonnelles, remplit ces conditions d’auto-éco-organisation, dans le sens où il s’agit d’un processus adaptatif – à une norme d’affichage et à la situation instantanée et incertaine de l’interaction – qui mêle manipulation consciente de l’affichage émotionnel et régulation inconsciente du corps pour la conservation d’un équilibre émotionnel. Le travail émotionnel suit ainsi une logique interactive non-linéaire, caractérisée par l’émergence, l’auto-organisation et l’évolution. « Les conditions émergentes permettent au système de s’auto-organiser en acquérant un nouvel ordre, qui est évolutif » (Bohorquez Arévalo et Espinosa, 2015, p 22). Cette dynamique non-linéaire suppose une multiplicité des solutions applicables en réponse à une situation donnée et donc à des processus et comportements non déterminés (Bohorquez Arévalo et Espinosa, 2015). Le travail émotionnel, ainsi que ses effets, sont donc en partie incontrôlables et imprévisibles. » (Giacomel, 2019).

Chapitre 4

Construction du modèle du travail émotionnel et design méthodologique de la recherche



1. Une proposition de conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe

Comme nous l'avons montré dans le chapitre 2, une nouvelle conceptualisation du travail émotionnel est nécessaire afin de comprendre au plus près du réel ses mécanismes, ses antécédents et ses conséquences. L'objectif de cette section est de ré ouvrir le concept de travail émotionnel à ses divers contextes disciplinaires – philosophique, sociologique, psychologique, neurologique, systémique – afin de pouvoir localiser les mécanismes spécifiques au travail émotionnel (mécanismes émotionnels, stratégies de travail émotionnel, temporalités) parmi l'ensemble des systèmes imbriqués et les différents niveaux de complexité.

1.1. Revenir aux fondamentaux : nature et fonctions des émotions

A quels mécanismes émotionnels sont liés les vécus au travail constatés ? Où localise-t-on le travail émotionnel dans le processus individuel de traitement de l'information ? Quelle est la nature du TE ? Afin d'éclairer ces questions, nous avons choisi d'explorer une littérature plus large, transdisciplinaire, autour du concept de la gestion émotionnelle. Nous avons interrogé, encore une fois, les fondements du concept, à savoir qu'est-ce qu'une émotion ? A quoi servent les émotions ? Afin de comprendre ce qu'est la gestion émotionnelle et à quoi sert-elle, notamment dans le milieu normalisé du travail.

1.1.1. La définition de l'émotion

Tout d'abord, il est essentiel de distinguer les notions d'affect, de sentiment, d'humeur et d'émotion, afin de détacher précisément notre objet d'étude : l'émotion. Pour Damasio (1995), les affects englobent les émotions et les sentiments, conscients ou non. Il différencie cependant les émotions : « programmes d'action qui modifient rapidement l'état de différentes composantes de notre organisme en réponse à une menace ou à une opportunité » (Damasio, 1995), des sentiments : « expériences mentales des états du corps, incluant ceux qui ont été créés par les émotions » (Damasio, 1995). De façon synthétique, les émotions correspondent à « la série des changements qui se produisent dans le corps et le cerveau » et les sentiments sont « la perception de ces changements », de façon consciente (Damasio, 2017, p 11). L'humeur est une impression diffuse suite à une émotion ressentie, parfois confondue avec le tempérament, défini comme « la manière plus ou moins harmonieuse dont nous réagissons aux chocs et aux secousses de la vie, jour après jour » (Damasio, 2017, p 162).

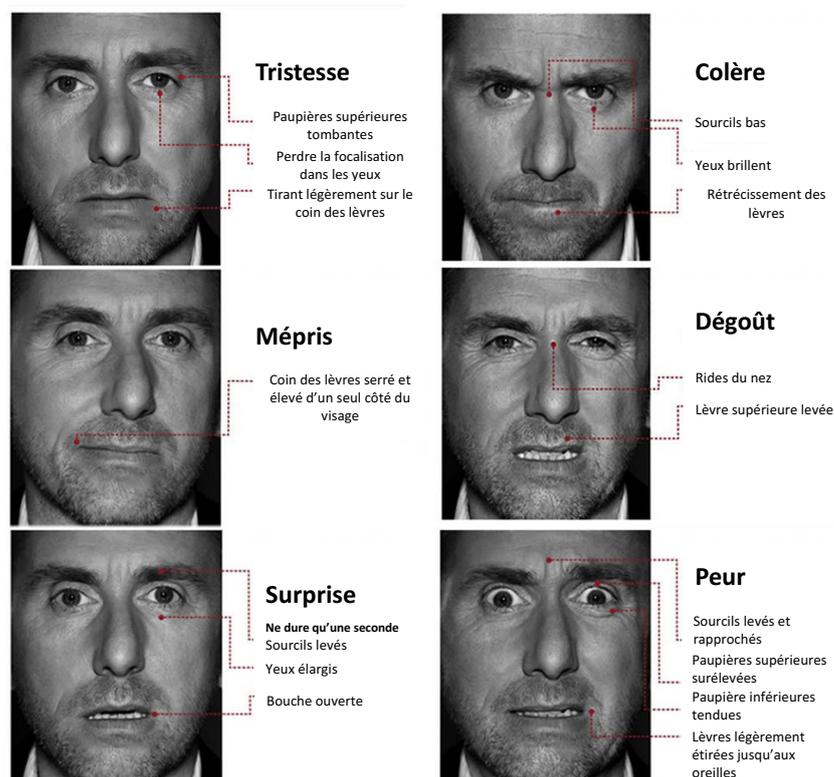
Il existe de nombreuses définitions de l'émotion, selon le prisme disciplinaire sous lequel elle est étudiée. En psychologie, qui s'attache à investiguer la structure et le fonctionnement du psychisme à travers les processus mentaux, « l'émotion est un état affectif, [...] une expérience subjective relative à un objet (une personne, un événement, un stimulus). Elle impacte fortement la personne qui la ressent, entraîne une perturbation immédiate (voire une interruption) du processus de pensée en cours et active un processus de préparation (physiologique et psychologique) à l'action » (Lévy-Leboyer *et al.*, 2003). En psychiatrie, l'émotion est un « état sentimental positif ou négatif qui implique habituellement une excitation, une expérience subjective et son expression comportementale » (Westen, 2000). Les neurosciences, qui étudient les systèmes neuraux lors de l'évaluation individuelle, définissent une émotion comme « un épisode de changements inter reliés synchronisés dans les états de tous ou la plupart des cinq sous-systèmes organiques en réponse à

l'évaluation d'un événement stimulus externe ou interne comme pertinent pour les principales préoccupations de l'organisme » (Sander *et al.*, 2005, p 318). En sociologie, science qui explore les impacts de la dimension sociale sur les représentations et les comportements humains, « l'émotion est une expérience psychophysiological que le sujet éprouve comme une altération plus ou moins importante de sa rationalité, voire de son intentionnalité – c'est-à-dire une diminution plus ou moins importante des contrôles conscients qu'il exerce (ou pense exercer) habituellement sur ses conduites » (Cuin, 2001). Pour le marketing, qui étudie les mécanismes d'influence des comportements des consommateurs en passant par la valeur perçue, « une émotion représente un phénomène affectif, subjectif "expérientiel", momentané, multidimensionnel, source de motivations, provoqué par des facteurs exogènes à l'individu, qui interagit avec le processus de traitement de l'information recueillie en vue d'une expérience de consommation, avec le comportement et avec l'expérience des consommations » (Graillot). En comportement organisationnel, dont le but est l'interprétation des processus de décision et des stratégies de relationnelles, « l'émotion désigne ce qui nous met en mouvement à l'extérieur comme à l'intérieur de nous-mêmes. [...] elle nous pousse à agir pour faciliter notre adaptation et augmenter nos chances de survie » (Kotsou, 2008).

Scherer (2009) insiste, lui, sur la temporalité de l'émotion. Cette dernière est un « épisode délimité dans la vie d'un système qui est caractérisé comme un modèle émergent de la synchronisation de composants, préparant des tendances à l'action adaptatives à événements pertinents, telles que définies par leur signification comportementale et visant à établir une priorité de contrôle sur le comportement » (Scherer, 2009, p 3459). Et chaque "épisode émotionnel" contient un certain niveau de synchronisation des sous-systèmes organiques. En effet, les émotions sont des « réponses organisées qui incluent les systèmes physiologiques, cognitifs, motivationnels et expérientiels, au-delà de l'aspect psychologique » (Salovey et Mayer, 1990, p 186).

L'étude de la nature des émotions a donné lieu à l'identification de quatre émotions de base : la joie, la tristesse, la colère et la peur ; parfois complétée par le dégoût et la surprise. Les travaux d'Ekman (1972-1990), dans la lignée de ceux de Darwin (1877), sur la question de l'universalité de la communication émotionnelle ont débouché sur l'identification de 16 émotions de base : les six émotions citées ci-avant (desquelles on se contente généralement dans la littérature), ainsi que l'amusement, la satisfaction, la gêne, l'excitation, la culpabilité, la fierté, le soulagement, le plaisir, la honte et le mépris. Ekman (1972-1990) s'est basé sur les différentes combinaisons de muscles faciaux mobilisés lors de l'expression des émotions pour les différencier (voir Figure 13).

Figure 13 - L'expression faciale des émotions, inspiré des travaux de Paul Ekman (1972-1990)



Si ces études se focalisent sur l'expression émotionnelle, l'expérience émotionnelle est également une composante essentielle du système émotionnel. Ces deux facettes de l'émotion ont fait l'objet de controverses dans le passé. En effet, alors que les premières études cherchaient à déterminer le rôle du cerveau dans l'expression des émotions, la théorie James-Lange (1884) analyse les bases physiologiques des émotions, considérant celles-ci comme des réponses aux modifications physiologiques dans le corps. Puis, la théorie Cannon-Bard (1927) est venue critiquer les arguments de James et Langes, en démontrant l'existence d'une indépendance entre l'expression et l'expérience des émotions. Pour Cannon et Bard, l'émotion peut être ressentie sans percevoir de modification physiologique. Cette complémentarité de l'expérience émotionnelle et de l'expression émotionnelle est nécessaire du point de vue des neurosciences (Bear, Connors et Paradiso, 2016) et de la psychanalyse Westen (2000). Considérée du point de vue de l'expérience émotionnelle, « l'émotion crée un temps de latence pour l'optimisation de la réponse » (Sander *et al.*, 2005, p 318). Selon Freud, les émotions ont une fonction de signal pour comprendre une expérience, une situation (Hochschild, 1983). Elles sont filtrées à travers les attentes des individus concernant eux-mêmes et le monde (Wharton, 2009). L'expression émotionnelle peut être considérée comme un moyen de communiquer aux autres son état, au travers d'indices émotionnels. Il s'agirait de patterns de régulation et d'une manifestation d'émotions culturellement variables appelées "règles spécifiques d'émission" (Westen, 2000, p 626). De façon plus générale, l'émotion est « un épisode délimité dans la vie d'un système qui est caractérisé comme un modèle émergent de la synchronisation de composants, préparant des tendances à l'action adaptatives à des événements pertinents, telles que définies par leur signification comportementale et visant à établir une priorité de contrôle sur le comportement » (Scherer, 2009, p 3459). Et un épisode émotionnel contient un certain niveau de synchronisation des sous-systèmes organiques, guidée par les résultats des contrôles émotionnels. Etant donnée la nature récursive des processus du système, le processus d'*appraisal*, sur lequel nous allons

nous attarder par la suite, est affecté par des changements prioritaires dans les composants des différents systèmes (Scherer, 2009, p 3470).

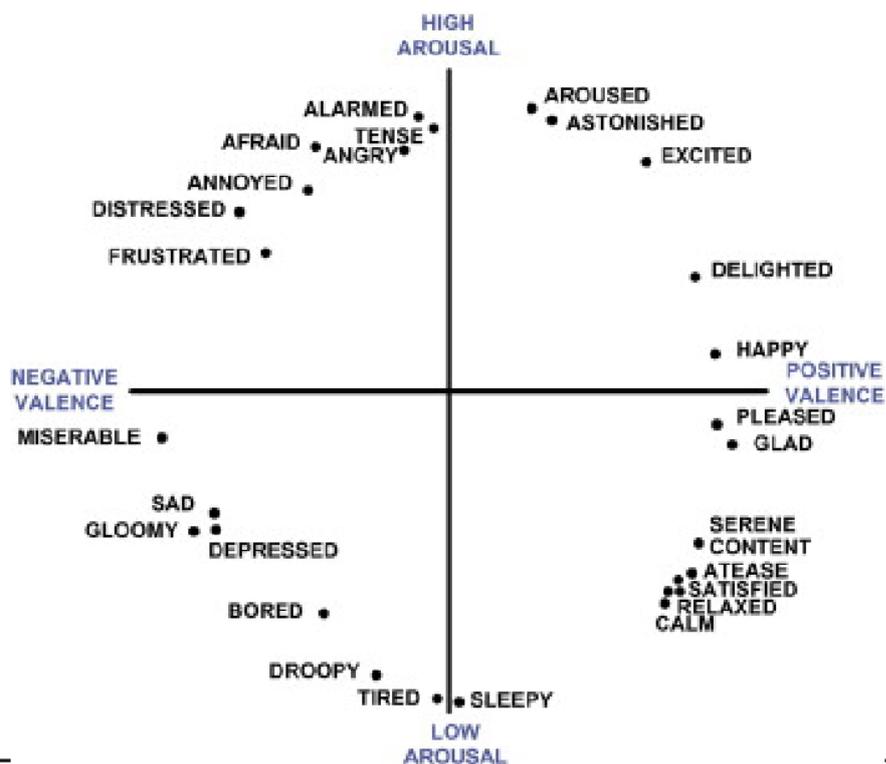
Enfin, nous l'avons vu, dans le cadre de l'étude du travail émotionnel Hochschild (1983) formalise une "théorie sociale de l'émotion", considérant l'émotion à la fois comme outil manipulable pour la communication dans les interactions interpersonnelles, comme fonction déterminée biologiquement orientée vers l'action, et comme signal qui nous révèle les mécanismes de l'influence sociale sur ce à quoi nous nous attendons, donc orientée vers la cognition.

1.1.2. Propriétés et fonctions des émotions

Grâce aux travaux de Darwin et de Freud, nous savons que les émotions ont une fonction de signal qui nous aide à construire le sens des situations sociales auxquelles nous sommes confrontés (Ashforth et Humphrey, 2004 ; Wharton, 2009). Pour Ashforth et Humphrey (2004), le système émotionnel d'un individu reflète son identité centrale, celle qu'il valorise. Et pour Hochschild (1983), ne pas ressentir ou nier une émotion revient à ignorer notre façon de relier notre réalité intérieure à la réalité extérieure. L'importance des émotions est capitale dans la compréhension des comportements humains car elles sont à la base de l'évaluation des situations, de l'orientation de l'attention et ce sont elles qui déclenchent l'action (Lecerf-Thomas, 2012). Les émotions sont impliquées dans la prise de décision car elles sont à la base de la construction de notre mémoire. Pour l'auteur, les réactions émotionnelles d'un individu dépendent des déterminants génétiques de l'individu, de son histoire et du contexte de la situation qui se présente à lui.

Des modèles dimensionnels ont été conçus à partir de certaines propriétés des émotions (Plutchik, 2001 ; Russell, 1980). Les diverses émotions, tout comme les sentiments, se distinguent les unes des autres d'une part par leur intensité, et d'autre part par leur valence. « La valence est la qualité intrinsèque de l'expérience, que nous jugeons agréable, désagréable ou quelque part entre ces deux extrémités du spectre » (Damasio, 2017, p 151). L'auteur précise que la valence « traduit l'état du vivant en termes mentaux, de manière directe et à chaque instant » (Damasio, 2017, p 147), en d'autres termes « la valence "évalue" l'efficacité actuelle des états corporels et les sentiments transmettent cette évaluation au propriétaire du corps » (Damasio, 2017, p 152). Guttman (1954) introduit la représentation graphique des émotions par un modèle circulaire, avec pour principe que plus la distance séparant deux variables sur le cercle est grande, plus leur degré d'association faible (Delobbe *et al.*, 2005). Russell (1980) construit ainsi son modèle circomplexe en plaçant 28 affects humains sur un plan à deux dimensions, selon leur valence – horizontalement, vers une sensation désagréable plus l'affect se situe vers la gauche de l'axe et vers une sensation agréable plus l'affect se situe vers la droite – et leur niveau de stimulation ou d'excitation corporelle ("arousal") – verticalement, vers une faible activation émotionnelle plus l'affect se situe vers le bas de l'axe et vers une forte stimulation plus l'affect est situé vers le haut. Le modèle de Russell est présenté en Figure 14.

Figure 14 - Le modèle circomplexe de Russell (1980)

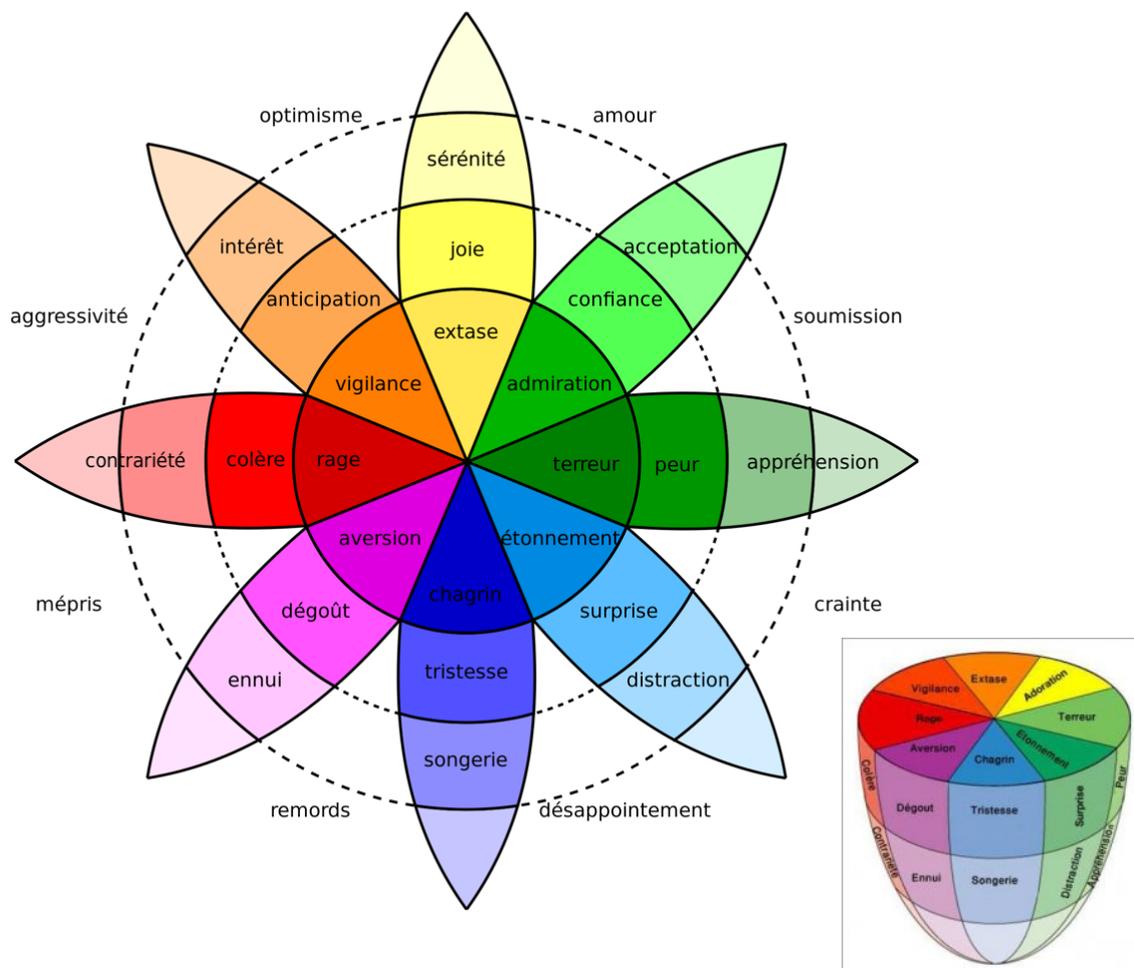


Source : Researchgate.net⁴¹

Adoptant une perspective catégorielle, Tomkins (1980) qualifie la joie et l'intérêt comme émotions plaisantes, la surprise comme émotion neutre, et la colère, le dégoût, l'anxiété, la peur, la honte et le mépris comme émotions négatives (Monier, 2017). Dans la lignée de cette approche, le psychologue américain Plutchik (1980) reprend l'analogie du psychosociologue Mc Dougall, d'après lequel : « les sensibilités de couleurs présentent, comme les émotions, une infinie variété de qualités s'éclairant les unes les autres par des nuances imperceptibles » (Mc Dougall, 1908/2015, p 39) afin de concevoir un dictionnaire des émotions en fonction des nuances de l'expérience émotionnelle (Monier, 2017, p 48). Il construit un modèle circomplexe multidimensionnel des émotions, appelé également "roue des émotions", présentée sur la Figure 15. Son modèle vise à mettre en évidence les interactions entre les émotions de base et les émotions complexes. Le centre du circomplexe est composé des huit émotions de base, placées chacune face à leur opposé : joie-tristesse, acceptation-dégoût, peur-colère, surprise-anticipation. Plutchik (1980) considère que les émotions de base servent de base à la construction de toutes les autres. Il justifie ces liens d'opposition par le fait que « la fonction des émotions est de restaurer l'individu à un état d'équilibre, lorsque des événements inattendus ou inhabituels créent un déséquilibre » (Plutchik, 2001, p 347). Ainsi, un excès d'une certaine émotion aura tendance à être contrebalancée par son opposée par l'organisme.

⁴¹ https://www.researchgate.net/figure/Russells-circumplex-model-of-emotions-6-IV-VISUAL-ELEMENTS-Humans-see-images-as-a_fig1_263200239

Figure 15 - La roue des émotions de Plutchik (2001, p 349), traduit de l'anglais



Distinguer les différentes émotions humaines permet d'en déterminer leur utilité. Le Tableau 8 associe à chacune des six émotions fondamentales son déclencheur et sa fonction.

Tableau 8 - Fonction et utilité des émotions (Stephan, 2013)

Emotion	Déclencheur	Fonction
Joie	Succès, reconnaissance	Auto-renforcement, récompense, motivation
Tristesse	Perte	Attirer la compassion et le soutien des autres et anticiper pour éviter éviter la douleur
Colère	Frustration	Intimider l'adversaire pour éviter le combat
Peur	Danger (actuel ou potentiel)	Préparer physiologiquement pour faire face au danger
Dégoût	Choses toxiques	Eviter les choses toxiques, aliments, odeurs...
Surprise	Nouveauté	Favoriser la découverte, l'évolution ou, à l'inverse, la perception d'un danger éventuel

1.1.3. La régulation émotionnelle

Notre objectif étant d'identifier les mécanismes qui jouent un rôle lors de la réalisation d'un travail émotionnel, nous avons choisi de prendre pour niveau d'entrée de l'analyse une approche de l'émotion par ses mécanismes neuronaux. D'après les chercheurs en neurosciences Bear, Connors et Paradiso (2016, p 634) : « les émotions représentent des programmes d'action qui modifient rapidement l'état de différentes composantes de notre organisme en réponse, par exemple, à une menace ou à une opportunité ». Les émotions instinctives sont déclenchées par l'amygdale et le thalamus, des composants du cerveau reptilien, et sont régulées par le néocortex par amplification ou réduction de l'intensité de l'épisode émotionnel, selon son utilité perçue par l'individu dans la situation qui se présente. Ces états affectifs sont, par ailleurs, régulés par deux mécanismes physiologiques : un système appétitif positif, lié à la recherche de récompense et un système aversif, lié à la recherche de l'évitement (Frijda, 1994 ; Monier, 2017). La régulation exercée par le néocortex, contrôlant le bien-fondé du maintien des émotions comme signal pour l'individu, est une régulation apprise, qui devient automatique avec l'expérience. Ainsi, la régulation émotionnelle consiste en un « auto-contrôle des individus sur l'intensité et la direction de leurs propres réponses émotionnelles et celles des autres [...] leur permettant de modérer les réactions émotionnelles négatives et maintenir les positives » (Scott-Ladd et Chan, 2004, p 96). Or, dans les situations interactionnelles de service, donc contraintes par "l'ordre de travail" (Goffman, 1959), les émotions expérimentées par l'individu dans l'action ne sont pas toujours compatibles avec l'expression émotionnelle socialement adaptée. Les individus expriment alors des émotions feintes qui sont le reflet, non pas de son ressenti véritable, mais de « son expérience sociale, animée uniquement ou en partie à travers des objectifs sociopolitiques » (Jarvis, 2017, p 309). Pour l'auteur, « les affichages émotionnels sont un amalgame d'émotions ressenties des personnes et se réfèrent à un souci de maintenir des relations sociales valorisées à travers des performances émotionnelles qui animent la communication et renforcent les limites de la communauté » (Jarvis, 2017, p 310). Pour l'auteur, les émotions sont régulées, à un niveau préconscient, en imitant les expressions émotionnelles des autres pour réduire l'incertitude face à un événement non familier et à un niveau plus conscient, en effectuant des comparaisons sociales pour juger de l'acceptation des affichages et faire correspondre son expression pour éviter la condamnation sociale ou pour accéder à l'approbation sociale.

Trois formes d'affichage émotionnel ont été identifiées par Jarvis (2017) : un affichage étroitement couplé, une feinte congruente avec la valence, et une feinte diamétrale, qui se distinguent par leur valence, le long de quatre dimensions : 1) le degré auquel chacun est motivé par les impératifs physiologiques versus sociaux ; 2) la localisation sociale la plus profitable de l'affichage ; 3) la relative durabilité de l'affichage ; 4) la probabilité que l'affichage soit caractérisé et codifié dans des logiques communautaires. Dans le cas où la feinte émotionnelle conserve la valence de l'émotion sous-jacente, cela draine davantage de ressources cognitives et émotionnelles que l'affichage étroitement couplé mais ne débouche pas sur un niveau significatif de stress psychologique. En revanche, à travers la feinte diamétrale, l'individu exprime une émotion caractérisée par une valence en opposition diamétrique par rapport à son expérience physiologique, ce qui draine beaucoup plus de ressources cognitives et émotionnelles au détriment du bien-être psychologique. Cependant, pour Jarvis (2017, p 314) « la feinte diamétrale est plus facile à maintenir dans la mesure où une personne a un réseau relationnel dense et de confiance ». En effet, des groupes de confiance composés d'amis, de collègues ou de la famille,

peuvent constituer des "communautés de coping" où l'individu peut "décharger" ses vraies émotions mises de côté pour des affichages étroitement couplés proscrits par les logiques dominantes.

1.2. Comprendre le fonctionnement du travail émotionnel : modèles et théories à travers les disciplines

Comment a été étudiée la composante émotionnelle de l'adaptation à une norme du travail identifiée en gestion sous les termes du travail émotionnel dans la littérature ? L'émotion semble comporter trois dimensions fonctionnelles. Tout d'abord, l'expérience d'une émotion permet de comprendre ce qu'une émotion nous signale sur ce qui se passe par rapport à ce que nous attendions qu'il se passe, s'orientant ainsi vers la cognition. Une émotion est également une préparation physique à l'action – consciente ou non – comme une expression pré-comportementale. Enfin, la gestion émotionnelle est inséparable de la notion d'un Moi porteur de l'attente préalable, qui fait ce à quoi il s'attendait. L'émotion est donc un outil de perception du monde et de communication avec le monde, dans un but adaptatif du Moi. La gestion émotionnelle permet ainsi l'adaptation d'un Moi qui se veut continu au fil de ses confrontations avec son environnement. Cela implique la gestion – consciente ou non – par l'individu des signaux émotionnels comme indices de perception du monde, ainsi que de l'expression émotionnelle adéquate face à chaque situation, tenant compte d'un éventuel décalage entre l'expression authentique du Moi et l'expression normée attendue dans une situation donnée.

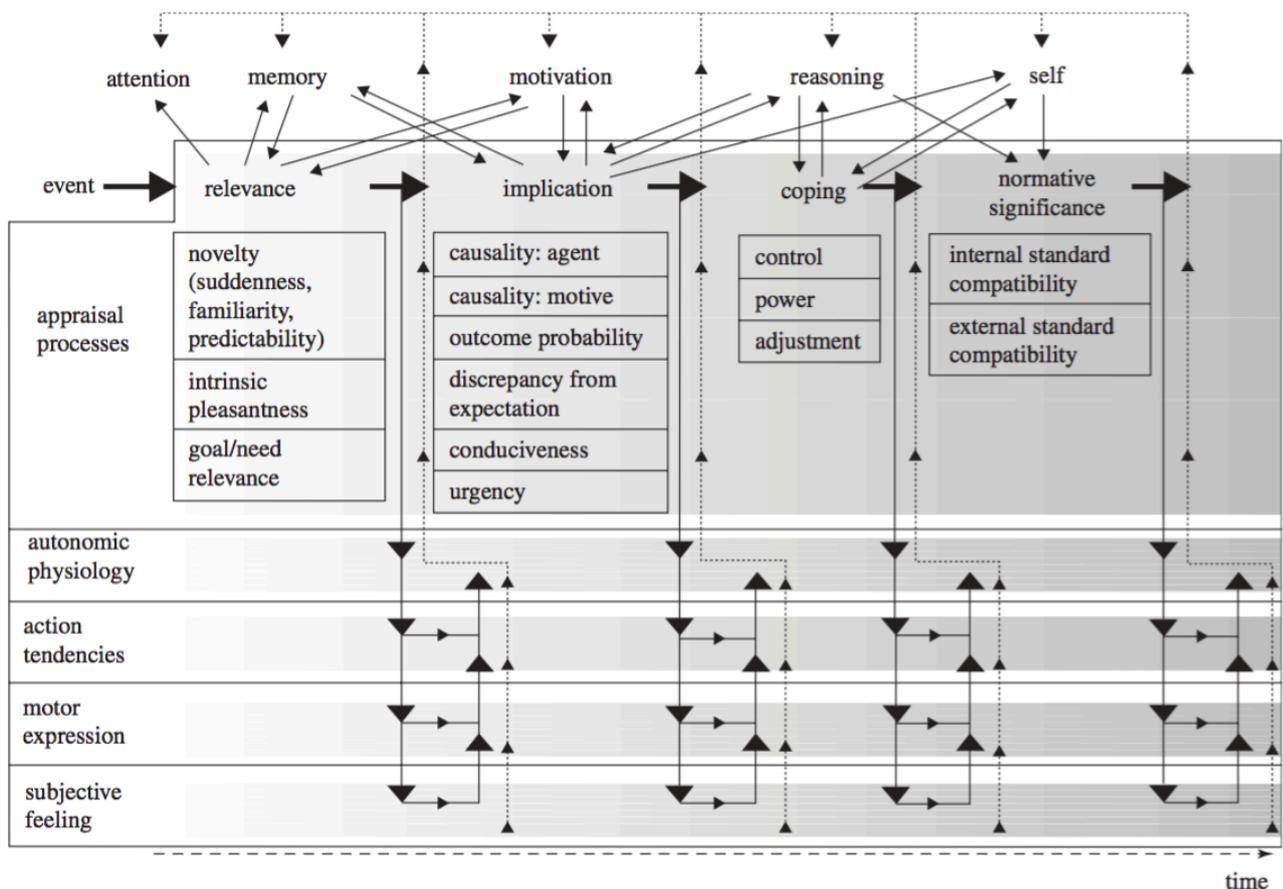
Cette compréhension de la nature et des fonctions de l'émotion nous aide à envisager la gestion émotionnelle comme une adaptation, vue comme un équilibre entre une assimilation et une accommodation que subit la structure (Piaget, 1937 ; Varela, 1989). La gestion émotionnelle individuelle peut être décomposée selon les mécanismes principaux auxquels elle a recours : la perception, l'attention, la mémoire, l'évaluation, la décision et le comportement. Tout d'abord, nous détectons les émotions des autres en simulant des réactions sensibles ou émotionnelles, à travers les neurones miroirs appelés aussi "neurones de l'empathie" (Lecerf-Thomas, 2012). D'après cet auteur, les différences de perception et d'analyse des situations sont toujours dépendantes de nos évaluations émotionnelles. En effet, chaque individu perçoit une situation à partir de ses propres particularités, car la perception est une reconstruction de l'information par le cerveau (Lecerf-Thomas, 2012). Le traitement de l'information par l'individu dépend également de l'attention qu'il mobilise dans l'instant. Les mécanismes de l'attention, qui anticipe à partir d'hypothèses, permettent d'augmenter la performance des sens sollicités en les dirigeant vers un but. Se focaliser sur une tâche, c'est anticiper des possibilités qui vont se présenter à nous (Lecerf-Thomas, 2012). Or, maintenir son attention a un coût en énergie.

De son côté, la mémoire influence directement les perceptions et évaluations par les ancrages émotionnels et les connaissances acquises (Lecerf-Thomas, 2012). Il existe quatre types de mémoire à long terme : la mémoire perceptive, qui permet la reconnaissance des objets, des personnes, des lieux, des situations et donc notamment des signaux et codes sociaux utilisés dans les relations interpersonnelles ; la mémoire épisodique, qui inscrit les contextes perçus et les émotions ressenties ; la mémoire sémantique, qui est une mémoire dépourvue d'émotions ; et la mémoire procédurale, qui permet les apprentissages, les savoir-faire, les automatismes, et donc l'internalisation des rôles et le développement de routines, par exemple.

Les informations ainsi construites et accessibles grâce à ces mécanismes sont évaluées dans l'espace neuronal de travail, afin de déterminer les attitudes et les comportements adéquats face à la situation qui se présente à l'individu. Scherer (2009) nous donne un aperçu des processus d'évaluation internes à l'individu, ou

processus d'*appraisal*, à travers son modèle CPM (*Component Process Model*), représenté dans la Figure 16. Le modèle identifie quatre évaluations majeures qu'effectue l'organisme : la pertinence, l'implication, la maîtrise potentielle et la signifiante normative de l'information émotionnelle. L'évaluation se fait selon des critères regroupés sous le terme de SECs, sur trois niveaux d'organisation hiérarchique : sensori-moteur (génétique, biologique), schématique (apprentissage social) et conceptuel (espace d'association cortical). Dans ce modèle, le "sentiment subjectif" est un composant spécifique du processus émotionnel, comme surveillant et régulateur du processus CPM et permet à l'individu de communiquer son expérience émotionnelle aux autres (Scherer, 2009). Ce modèle permet de comprendre de façon relativement approfondie les interactions des différents mécanismes entre eux et la complexité des connexions entre le système nerveux central, le système neuro-endocrinien, le système nerveux autonome et le système nerveux somatique qui gèrent les quatre sous-systèmes du corps présentés ici, à savoir le processus d'évaluation (*appraisal processes*), les réponses périphériques (*autonomic physiology*), les tendances à l'action (*action tendencies*) et l'expression motrice (*motor expression*).

Figure 16 - Comprehensive illustration of the CPM of emotion (Scherer, 2009, p 3466)



Nous comprenons ainsi que l'émotion peut être déclenchée par une multiplicité de facteurs changeants, peut se manifester sous diverses formes et peut engendrer des conséquences difficilement prévisibles car résultant d'une adaptation sans cesse actualisée de l'individu dans chaque situation. De plus, la décision repose sur le raisonnement logique, les émotions et le rôle du corps (Lecerf-Thomas, 2012). C'est pourquoi le comportement, et d'autant plus les stratégies de régulation émotionnelle, ne peuvent être étudiées hors de leur contexte neurobiologique complexe, puisque « tout comportement auto-organisé est engendré par la diversité de la cohérence interne d'un système opérationnellement clos » (Varela, 1989, p 197).

Ajoutons à cela que le comportement de l'être humain en tant qu'être social ne peut être étudié en dehors des normes sociales et des rôles sociaux qui régissent sa vie quotidienne, d'autant plus lorsque nous l'étudions dans son rôle au travail. Les théories en sociologie ayant attiré aux émotions nous éclairent plus encore sur la fonction de l'émotion et de la gestion émotionnelle dans son univers social. Turner et Stets (2006) ont recensé les théories sociologiques des émotions humaines. Ils distinguent les théories dramaturgiques, les théories interactionnistes symboliques, les théories de rituels d'interaction, les théories du pouvoir et du statut et les théories de l'échange. Les théories dites dramaturgiques postulent que la gestion des impressions des émotions dépend de l'intensité de la culture émotionnelle. Ainsi, plus la société est structurellement différenciée, plus les demandes de la culture émotionnelle entreront en conflit avec les émotions authentiques de l'individu, et plus les exigences de culture émotionnelle entrent en conflit avec les sentiments réels d'un individu, plus celui-ci s'engagera dans un travail émotionnel. Les théories interactionnistes symboliques se penchent plus spécifiquement sur la vérification de l'identité au travers des interactions. La saillance d'une identité dans une situation renforce la conformité aux normes établies par cette identité. Ainsi, plus l'identité d'un individu est vérifiée par les réponses des autres, plus il ressentira d'émotions positives (éveil positif). Inversement, si l'individu vit un éveil émotionnel négatif, il développera des stratégies de défense susceptibles de freiner les interactions. Les théories dites de rituels d'interaction, développées notamment chez Durkheim et Goffman, démontrent le rôle positif sur les émotions et l'humeur collective de la coprésence des individus et des rituels de salutations. Si le climat positif engendré par ces pratiques persiste, émerge une effervescence collective, qui augmente à son tour le niveau d'énergie positive de chaque participant. Ces phénomènes renforcent le sentiment de solidarité de groupe, constituant un "capital culturel particularisé" générant de l'énergie émotionnelle positive. D'après ces théories, plus le pouvoir et le statut sont utilisés à des fins abusives et d'exploitation, plus les sujets abusés adoptent des stratégies de minimisation de perte d'énergie émotionnelle positive. Dans les théories du pouvoir et du statut, une distribution inégale du pouvoir est génératrice d'attentes (espérances) et de croyances quant aux compétences et aux capacités associées aux différents rangs de cette distribution. Deux conséquences importantes en résultent : plus ces attentes et croyances sont généralisées, meilleur sera le pouvoir des espérances sur les comportements et les émotions ; et plus les individus et les collectifs détiennent ou gagnent des ressources, plus ils ressentiront d'émotions positives et en transmettront ces émotions aux autres. Inversement, en cas d'échec à la réception des ressources qui étaient attendues, l'individu accusera ceux perçus comme responsables de son échec. Enfin, les théories de l'échange suggèrent qu'un gain d'échange profitable engendre des émotions positives. L'implication dans la relation d'échange augmente avec le caractère profitable du gain et les émotions positives, qui augmentent avec l'intensité de la coopération dans le réseau.

Plusieurs autres théories ont été explorées dans le cadre de cette analyse, afin de comprendre et soutenir nos propositions quant au fonctionnement de la gestion émotionnelle en milieu de travail et aux piliers de l'équilibre émotionnel de l'individu au travail. Nous présentons ci-après les principales d'entre-elles.

1.2.1. La théorie de la conservation des ressources

Un des aspects du gain (ou de la perte) de l'individu dans l'échange concerne la préservation de ses propres ressources. En effet, l'individu engage des ressources, cognitives ou émotionnelles, à partir du moment où il est en interaction sociale. Or, le modèle de la conservation des ressources stipule que « les gens

s'efforcent de maintenir, protéger et construire des ressources et [...] ce qui est menaçant pour eux est une perte potentielle ou réelle de ces ressources valorisées » (Hobföll, 1989, p 513). Pour l'auteur, les ressources sont « des objets, caractéristiques personnelles, conditions, ou énergies qui sont valorisés par l'individu ou qui servent de moyens pour atteindre ces objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies » (Hobföll, 1989, p 516). Brotheridge et Lee (2002) ont déjà repris cette théorie dans le cadre de l'étude du travail émotionnel. D'après les auteurs, cette « vision que les individus cherchent activement à créer un monde qui leur procure plaisir et succès » (Hobföll, 1989, p 516) est largement répandue en psychologie mais quasi absente des théories sur le stress. En ressources humaines, bien que la théorie de Maslow (1968), qui montre une hiérarchie dans les ressources recherchées par les individus – des ressources physiques en premier lieu, puis des ressources sociales, et enfin des ressources psychologiques –, soit souvent étudiée pour la compréhension des comportements organisationnels, cette notion est fréquemment occultée. De plus, l'individu est mu par des buts fondamentaux dont la protection et l'amélioration de soi font partie (Pearlin, *et al.*, 1981). Enfin, la théorie de l'apprentissage social va aussi dans le même sens en stipulant que les individus s'engagent dans des actions afin d'augmenter leurs chances d'obtenir un renforcement positif.

Dans le modèle de la conservation des ressources, l'individu agit dans l'optique d'accroître la probabilité d'un renforcement direct et les individus cherchent à générer et à maintenir des caractéristiques personnelles et des conditions sociales qui augmentent leurs chances de recevoir un renforcement et à éviter de perdre ces ressources. « Quand les gens développent des surplus de ressources, ils sont susceptibles d'éprouver du bien-être positif » (Hobföll, 1989, p 517). « Quand les individus sont mal équipés pour gagner des ressources, par contre, ils sont susceptibles d'être particulièrement vulnérables » (Hobföll, 1989, p 519), ils vont alors opter pour la prévention de la perte de ressources à travers des "styles d'auto-protection", leur permettant de préserver leurs ressources dans l'action ou bien en passant par des moyens indirects. Ajoutons que, pour Hobföll (1989), le soutien social, reconnu comme ressource de première importance, et d'autant plus au sein des équipes de service, n'est bénéfique pour l'individu que lorsqu'il pourvoit à des besoins situationnels. Il devient bénin, voire nocif quand ce n'est pas le cas. Afin de conserver ses ressources, l'individu peut réinterpréter la menace comme un défi – nous observons dans ce cas un déplacement de l'objet d'attention sur ce qui peut être gagné plutôt que sur ce qui peut être perdu – ou réévaluer ses ressources : « plutôt que de combattre le facteur de stress ou endurer le stress, les gens peuvent simplement modifier leur interprétation des événements et leurs conséquences » (Hobföll, 1989, p 519).

1.2.2. Théorie job demands-resources

La théorie job demands-resources de Demerouti *et al.* (2001) démontre que l'individu adapte constamment ses actions en fonction de ses ressources par rapport aux exigences de son travail. Pour Biron et Van Veldhoven (2012), l'employé peut utiliser le jeu en profondeur ou le jeu en surface ou bien l'employé psychologiquement flexible « accepte les émotions survenant dans la situation. Il est conscient de sa frustration, la considérant comme une réaction essentiellement automatique, idiosyncratique des circonstances. Pas besoin de détourner son attention pour supprimer ou transformer ses émotions, il peut focaliser son énergie sur le problème concret pour le traiter, plutôt que le contenu émotionnel de l'interaction » (Biron et Van Veldhoven, 2012, p 1260). Cette théorie permet de comprendre les variations interindividuelles des perceptions et des comportements et prend en compte la variation au jour le jour des conditions de travail.

1.2.3. Théorie des événements affectifs

La théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) se focalise sur la structure, les causes et les conséquences des expériences affectives au travail. D'après les auteurs, « ensemble, les expériences affectives et les structures de croyances aboutissent à l'évaluation de ce que nous appelons satisfaction au travail » (Weiss et Cropanzano, 1996, p 2). Un individu ressent des affects différents selon les moments et fluctuant au cours du temps, qui ont des conséquences autant attitudeles que comportementales.

1.2.4. Théorie person-job fit

Basée sur la Théorie Person-environment fit de Kristof (1996), la théorie person-job fit (Lee, Ok et Hwang, 2016) montre que les caractéristiques de l'individu doivent correspondre aux exigences de l'emploi afin qu'ils soient compatibles. L'individu va comparer ses besoins psychologiques par rapport aux récompenses environnementales. Un « fort degré d'adaptation entre l'employé et l'emploi est déterminé par le fait que l'employé a une personnalité de la connaissance, des compétences et des capacités pour effectuer les tâches et les exigences de l'emploi » (Lee, Ok et Hwang, 2016, p 141).

1.2.5. Théorie de la régulation sociale

Reynaud (1989) s'appuie sur les travaux de Durkheim en sociologie pour identifier les règles du jeu qui permettent à une organisation de fonctionner, d'être efficace, plus que des jeux d'acteurs indépendants des contraintes de la vie collective. Les règles qui organisent les interactions sociales sont soumises à des contraintes de légitimité, ce qui explique la régulation des attitudes et comportements des individus dans le cadre social. Il existe une régulation autonome et une régulation de contrôle. La régulation autonome réside dans la capacité d'auto-organisation d'un groupe : « la hiérarchie tolère la prise d'autonomie car elle amène le groupe qui la compose à respecter des contraintes d'efficacité, à concevoir des savoir-faire et à les transmettre » (Alter, 2018). Ainsi, le besoin d'autonomie des individus au travail ne s'explique pas uniquement par une recherche d'indépendance ou un refus de l'autorité. En effet, un espace de négociation de la compétence et de l'autonomie est disponible entre le travail prescrit et le travail réel (Alter, 2018). La régulation de contrôle : « élaborée par les acteurs extérieurs au groupe de base, qui est amené à les appliquer » (Alter, 2018, p 126). La régulation conjointe concerne la négociation entre les partenaires sociaux. Pour Reynaud, « une règle n'est effective que si elle parvient à assurer la coopération du "contrôleur" et du "contrôlé" », si la règle ne peut pas « faire "à temps" l'objet d'une régulation se traduisant par une nouvelle règle légitime, elle prend (du point de vue des acteurs) la forme d'une contrainte non légitime » (Alter, 2018, p 135).

2. Proposition de conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe

Afin d'affiner la compréhension du concept de travail émotionnel, nous avons effectué une analyse transdisciplinaire de la littérature sur la régulation émotionnelle. A travers les champs du comportement organisationnel, du marketing, de la psychologie, de la sociologie, des neurosciences, de la systémique et de la cybernétique et suivant une approche épistémologique de la Pensée Complexe (Edgar Morin) du concept, nous avons fait émerger trois mécanismes primordiaux dans la gestion de l'équilibre émotionnel au travail : l'équilibre demandes du travail – ressources personnelles, le lien avec le rôle de travail et l'affectivité. En effet, l'objectif de la thèse est de comprendre le fonctionnement de la gestion émotionnelle au travail dans un contexte de service et comment les normes émotionnelles attendues, voire prescrites, par les organisations modifient le vécu au travail dans ces métiers. Autrement dit, nous cherchons à identifier les déterminants du maintien de l'équilibre émotionnel des salariés menant à la performance individuelle, dans un contexte de marchandisation des émotions. Cette re-contextualisation du travail émotionnel nous a également permis de détailler précisément son fonctionnement.

2.1. Localisation du travail émotionnel dans le processus de traitement de l'information

Afin d'identifier les mécanismes de la gestion émotionnelle intervenant lors de la réalisation d'un travail émotionnel par l'individu, nous devons tout d'abord comprendre la nature du travail émotionnel et sa finalité.

2.1.1. Nature et finalité du travail émotionnel dans la littérature

Afin d'explorer le concept de travail émotionnel jusqu'à ses fondements, nous sommes partis de l'analyse de ses multiples définitions. Le travail émotionnel désigne initialement « la manière de gérer ses émotions pour se donner une apparence physique correspondant à ce qui est attendu socialement (au niveau du visage comme du corps) ; celui-ci a lieu en échange d'un salaire (et a donc une *valeur d'échange*) » (Hochschild, 2017, p 27). Pour l'auteur :

« Ce travail requiert d'un individu qu'il déclenche ou refoule une émotion dans le but de maintenir extérieurement l'apparence attendue, apparence qui doit produire sur les attentes l'état d'esprit adéquat (en l'occurrence, le sentiment d'être prise en charge dans un lieu convivial et sûr). Ce genre de travail demande la coordination de l'esprit et a des sentiments ; il puise parfois au plus profond de nous-même, dans ce que nous considérons comme constitutif de l'essence même de notre individualité. » (Hochschild, 2017, p 27).

Il s'agit d'un mécanisme individuel de traitement des émotions visant une conformité d'affichage émotionnel par rapport aux règles d'affichage attendues par l'organisation ou la profession. La nature du travail émotionnel correspond donc aux mécanismes psychologiques de maintien, de production et d'inhibition des émotions lors des interactions de service. La finalité de ce processus est la correspondance expressive avec la norme.

Le concept a été repris dans de nombreux travaux par la suite, avec plus ou moins de variations par rapport à la définition fondatrice du concept. Dans la lignée de la vision d'Hochschild, Ashforth et Humphrey (2004) désignent par travail émotionnel une forme de gestion d'impressions émotionnelles ayant pour objectif

pour l'individu de diriger son comportement vers les autres, afin de favoriser certaines perceptions sociales de lui-même et un certain climat interpersonnel. Lhuillier (2006) soutient également cette caractérisation du travail émotionnel par la production ou l'inhibition des sentiments à visée conformiste. Parmi cette vaste littérature, nous pouvons distinguer un courant davantage centré sur l'aspect comportemental du travail émotionnel (Brotheridge et Lee, 2003) ou sur l'affichage émotionnel, non plus comme finalité, mais comme nature même du travail émotionnel (Grandey, 2000 ; Wharton, 2009).

Si ces différentes conceptions posent encore la question de la nature du travail émotionnel (processus de traitement des émotions, comportement...), elles ne soulèvent pas la question de la temporalité du mécanisme. En effet, la gestion des émotions ou des affichages émotionnels dans les interactions de service peut varier selon que nous nous plaçons à l'échelle d'un épisode émotionnel⁴², au cours d'une interaction de service – pouvant contenir plusieurs épisodes émotionnels et des boucles rétroactives –, ou bien à l'échelle de la gestion émotionnelle de l'individu au cours du temps, au-delà des interactions de service. Cette considération temporelle semble être prise en compte dans la conception de Morris et Feldman qui définissent le travail émotionnel comme « l'effort, la préparation et le contrôle nécessaires pour exprimer l'émotion organisationnelle désirée durant les transactions interpersonnelles » (Morris et Feldman, 1996, p 987). Nous trouvons ici les notions de préparation, sous-entendu d'anticipation de l'interaction, et de contrôle, qui peut être effectué après l'interaction.

Si Hochschild (1983) considère que le travail émotionnel demande un effort « quand les gestes profonds d'échange entrent sur le secteur marchand et est acheté et vendu comme un aspect de la force de travail » (Hochschild, 1983, p 569), le travail émotionnel est parfois défini par cet effort et les conséquences de cet effort. D'après Martinez-Inigo *et al.* (2007, p 42), « le travail émotionnel peut être considéré simultanément comme un processus d'effort qui draine les ressources mentales et, simultanément, un processus pour récupérer des ressources par contribution au développement de relations enrichissantes ». Le travail émotionnel devient ici un processus adaptatif continu et rétroactif de l'individu face aux situations impliquant des relations interpersonnelles. Or, le phénomène adaptatif suggère que l'individu réalise des choix – conscients ou non – lorsqu'il fait face aux situations.

Nous retrouvons ici la possibilité des deux stratégies décrites par Hochschild (1983) : le jeu en surface et le jeu en profondeur, ainsi que l'expression automatique des émotions. En effet, dans un contexte de service, l'employé est tenu d'afficher les émotions adéquates devant le client de façon constante. Cependant, de multiples facteurs font varier l'état émotionnel de l'être humain, de sorte que l'employé de service doit savoir pallier les écarts éventuels entre son propre ressenti et l'émotion qu'il doit exprimer afin de rester dans son rôle de service. Lors d'une interaction, il effectue – consciemment ou non – une comparaison entre son état émotionnel dans l'instant et l'émotion qu'il doit afficher, et peut choisir une stratégie de feinte ou de transformation de l'état émotionnel s'il constate un écart. Les facteurs déterminant les stratégies émotionnelles des employés de service sont multiples et s'articulent de façon complexe, puisqu'il s'agit de mécanismes

⁴² Pour Scherer (2009), un épisode émotionnel « contient un certain niveau de synchronisation des systèmes organiques, guidée par les résultats des contrôles émotionnels » et « le processus d'évaluation cognitive est affecté par les changements prioritaires dans les composants des différents systèmes » (Scherer, 2009, p 3470)

physiologiques, psychologiques, neuronaux inter-reliés, que nous explorerons plus en profondeur par la suite. Or, le travail émotionnel a parfois été défini comme une compétence de gestion des émotions (Goleman, 1998 ; Newman *et al.*, 2009), c'est-à-dire, à notre sens, dans les termes d'une ressource pour faire face émotionnellement à une situation. Pour certains chercheurs, le travail émotionnel représente des « compétences actualisées et leur développement dans l'action, sollicitant des habiletés sensorimotrices, des savoirs et des pratiques » (Leplat, 1991, dans Lhuillier, 2006, 95). Ce courant s'intéresse plus spécifiquement aux antécédents du travail émotionnel, que l'on peut regrouper parmi trois ensembles distincts : des variables dispositionnelles ou individuelles, des variables situationnelles ou interpersonnelles et des variables organisationnelles. D'après Tsai et Huang (2002), le travail émotionnel, en tant que compétence, est soumis aux différences individuelles. Pour Schaubroeck et Jones (2000), la détermination des stratégies du travail émotionnel repose essentiellement sur les traits de personnalité de l'employé et sur les variables situationnelles.

2.1.2. Fonctionnement des mécanismes du travail émotionnel

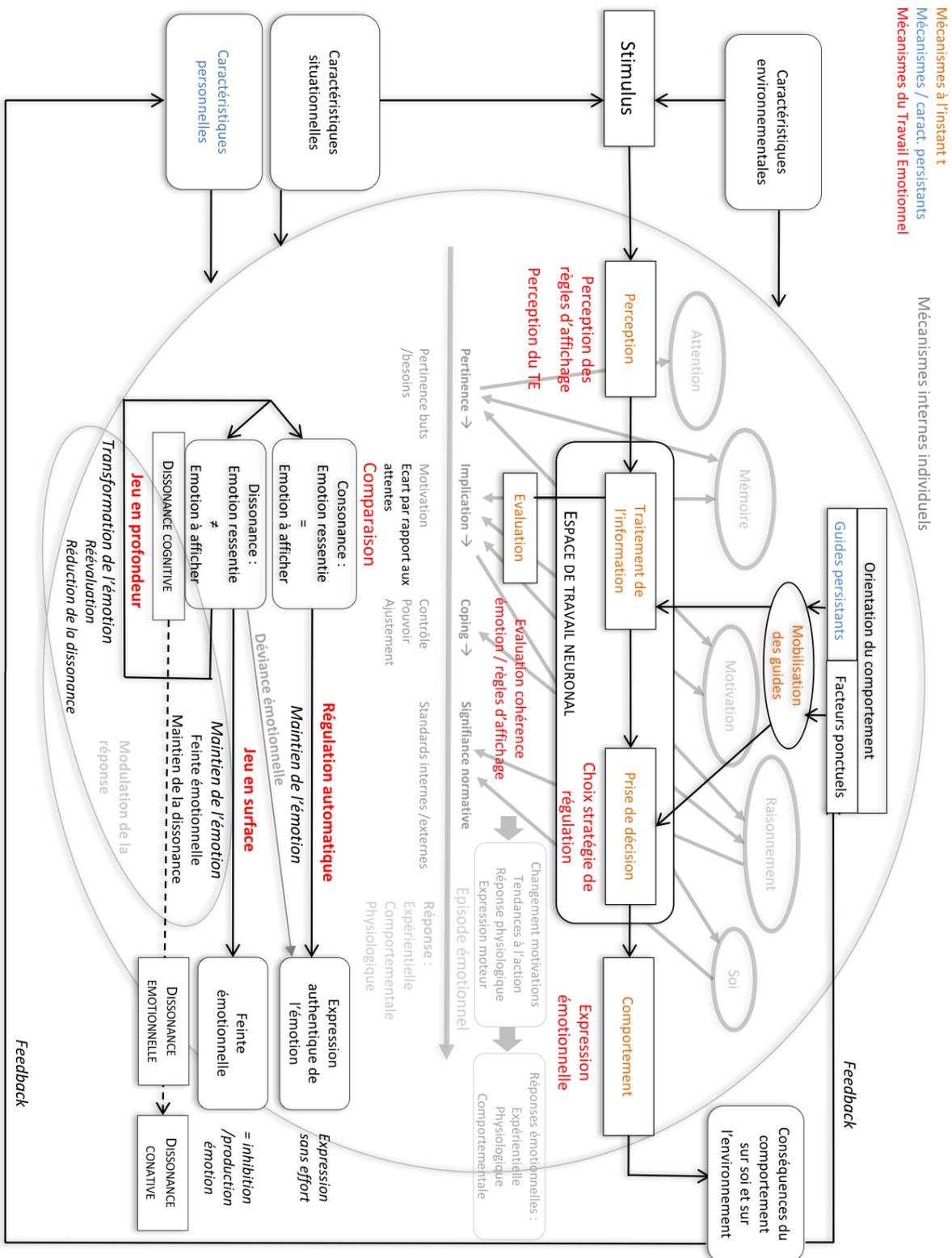
Après avoir exploré les différentes conceptualisations de l'émotion, de la gestion des émotions et du travail émotionnel, nous les avons superposées afin de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le processus de gestion émotionnelle. En procédant par étapes de *mind mapping* – synthétisation – schématisation répétées, re-contextualisant plusieurs fois la schématisation, nous avons pu cartographier le travail émotionnel comme processus d'adaptation individuel et son fonctionnement depuis ses antécédents jusqu'à ses conséquences. Les résultats de notre analyse vous sont présentés plus bas, sous forme de deux modèles : un premier modèle focalisé sur la localisation du travail émotionnel au sein du processus neuropsychologique de traitement de l'information Figure 17 ; un deuxième modèle focalisé sur les mécanismes psychosociaux déterminant la réalisation d'un travail émotionnel ainsi que le choix des stratégies de régulation émotionnelle Figure 18.

Cette conceptualisation est basée sur la superposition des mécanismes internes de l'individu formant le processus de détermination du comportement, du modèle des Processus Composants de l'émotion (CPM : "*Component Processus Model*" of emotion) de Sander, Grandjean & Scherer (2005), et de modèles du travail émotionnel existants (Brotheridge et Lee, 2002 ; Kammeyer-Mueller *et al.*, 2013 ; Lee, Ok et Hwang, 2016 ; Martinez-Inigo *et al.*, 2007 ; Raman *et al.*, 2016 ; Schaubroeck & Jones, 2000 ; Van Hoorebeke, 2008). Le processus de traitement de l'information, déclenché par un stimulus, qui est perçu par l'individu au travers de ses sens, est ensuite "traité" dans l'espace de travail neuronal, sous forme notamment d'une évaluation, conduisant à une prise de décision et débouchant sur un comportement. Le comportement a un impact non seulement sur l'environnement mais aussi rétroactivement sur le "moi"⁴³ de l'individu. Les mécanismes d'évaluation et de prise de décision font appel à des facteurs d'orientation du comportement internalisés par l'individu (expérience de travail, lien avec le rôle, expériences émotionnelles antérieures, etc). Ces mécanismes dépendent également de facteurs perçus dans l'instant, internes (état affectif, état physiologique et physique,

⁴³ Selon Freud, le Moi est tiraillé entre le Ça, guidé par les pulsions de l'individu et le Surmoi, guidé par les normes sociales. Le Moi est l'instance la plus consciente de la personnalité. C'est le Moi qui choisira la meilleure option de comportement pour l'individu.

etc) et externes à l'individu (signal communicationnel de l'interlocuteur, modification dans l'environnement, etc).

Figure 17 - Localisation du Travail Emotionnel au sein du processus neuropsychologique de traitement de

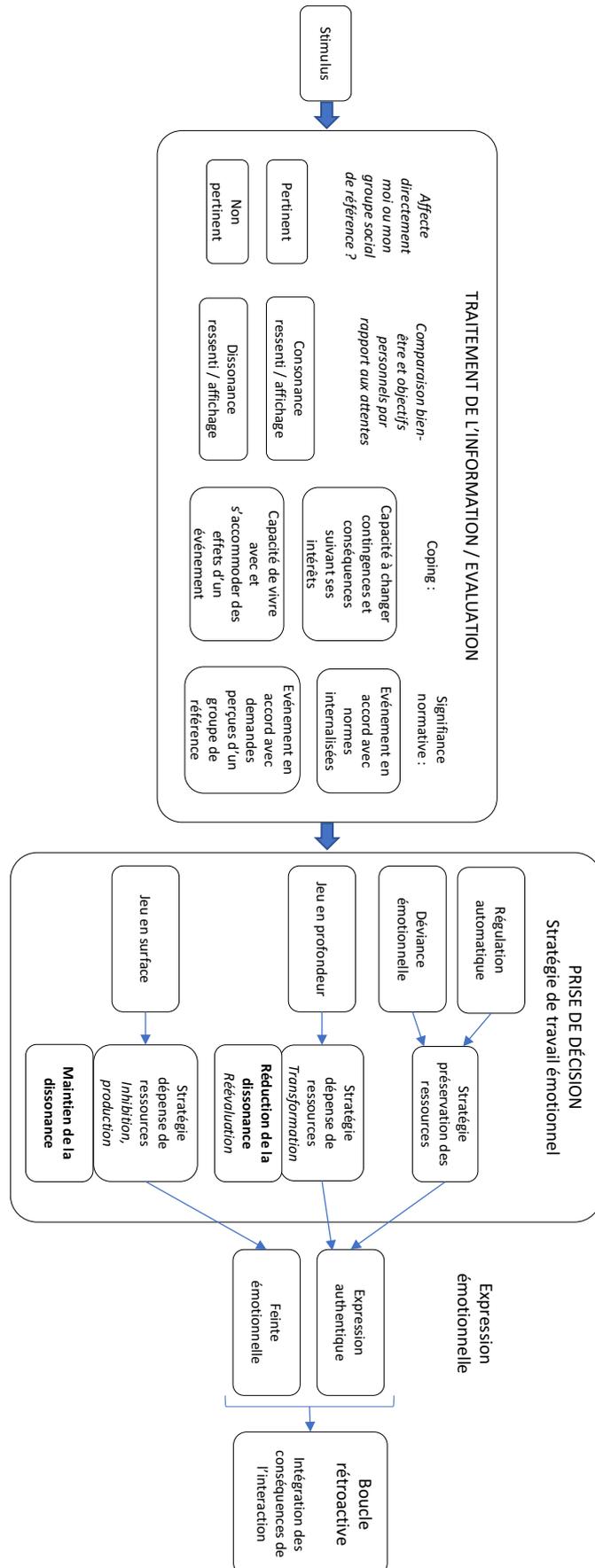


Le mécanisme d'évaluation est un mécanisme central de la gestion émotionnelle. Nous avons donc intégré le modèle CPM de Sander, Grandjean et Scherer (2005) à notre modèle, en trame de fond. Ainsi, nous pouvons relier les facteurs d'orientation du comportement du modèle du traitement de l'information aux systèmes complexes internes entrant également en jeu dans l'évaluation : l'attention, la mémoire, la motivation, le raisonnement et soi. Le processus d'évaluation de l'émotion explique les changements de motivation, les tendances à l'action, les réponses physiologiques et l'expression motrice. Ce traitement informationnel donne lieu, à travers la décision, à des réponses émotionnelles d'ordre expérientiel, physiologique et comportemental.

Enfin, nous avons cherché à localiser le travail émotionnel au sein de ces mécanismes. Nous avons extrait les éléments saillants du travail émotionnel (apparaissant en rouge sur la Figure 17) de la vaste littérature de ce concept : la perception des règles d'affichage, la perception du travail émotionnel, la comparaison entre l'émotion réellement ressentie et l'émotion à affichée selon la norme organisationnelle soit l'évaluation de la cohérence entre l'émotion ressentie et les règles d'affichage, le choix de la stratégie de régulation – régulation automatique, jeu en surface, jeu en profondeur et déviance émotionnelle – et l'expression émotionnelle. Cette confrontation des modèles nous a permis de construire un schéma synthétique du processus neuropsychologique de travail émotionnel, représenté dans la partie basse du modèle (Figure 17). Lors de l'évaluation de son état émotionnel, l'individu compare – consciemment ou non – l'émotion qu'il ressent avec l'émotion qu'il sait devoir afficher dans l'interaction. S'il y a consonance entre l'émotion ressentie et la norme, la prise de décision se fera en faveur de la régulation automatique, aboutissant à une expression authentique de l'émotion. S'il y a dissonance entre l'émotion ressentie et la norme, trois choix s'offrent à l'individu dont la détermination dépend de nombreux facteurs que nous exposerons par la suite. A travers le jeu en surface, l'individu maintient l'épisode émotionnel en cours, tente de le dissimuler et déclenche la production d'une nouvelle émotion correspondant à celle qu'il doit afficher. Son comportement correspondra donc à une feinte émotionnelle, qui ajoute à la dissonance de départ une dissonance émotionnelle. Le jeu en profondeur est une transformation de l'épisode émotionnel partant du ressenti d'une émotion non cohérente avec la norme, vers le ressenti de l'émotion attendue. Cette stratégie de régulation permet la réduction de la dissonance ressentie et la réévaluation de la cohérence entre ressenti et norme afin d'exprimer une émotion authentique. Enfin, l'individu peut choisir d'exprimer son émotion authentique, bien qu'elle ne corresponde pas à l'émotion qu'il sait devoir afficher : il adopte ainsi une stratégie de déviance émotionnelle. Le jeu en surface et le jeu en profondeur demandent un effort pour corriger l'écart inconfortable créé par la dissonance entre sa propre émotion et la norme. Une dissonance supplémentaire intervient dans le jeu en surface entre l'émotion réellement ressentie et l'émotion affichée.

Plusieurs mécanismes internes à l'individu, associés au processus de traitement de l'information menant à un comportement observable, entrent en jeu dans la réalisation du travail émotionnel. La Figure 18 présente les différents mécanismes saillants que nous avons identifiés comme étant constitutifs du travail émotionnel.

Figure 18 - Conceptualisation du système travail émotionnel



Lors d'une interaction de service, des stimuli vont être perçus par le salarié, qui vont déclencher chez lui des émotions particulières. L'individu, pour partie inconsciemment, va d'abord évaluer ce qu'il perçoit de la situation, principalement à travers quatre mécanismes identifiés par Scherer (2009) : la pertinence, l'implication, le coping et la signifiante normative. Au sein de ce que l'on appelle l'espace neuronal de travail, le stimulus est jugé pertinent ou non pour l'individu. L'émotion déclenchée sera ainsi respectivement développée ou stoppée par l'organisme. Puis, l'individu va comparer son propre ressenti par rapport à ce que l'on attend de lui dans la situation. Dans le cas du travail émotionnel, il va donc comparer son propre ressenti émotionnel par rapport aux règles d'affichage émotionnel prescrites. Un décalage entre l'émotion ressentie réellement et l'émotion attendue, crée une dissonance, qui sera ressentie par l'individu comme un inconfort psychologique, qu'il cherchera à réduire. Il évaluera ensuite sa capacité à faire face à la situation, en développant un comportement visant, soit à changer les contingences et les conséquences de la situation, soit à s'accommoder des effets de l'événement. Enfin, l'individu va donner une signifiante normative à son adaptation, c'est-à-dire qu'il va comparer l'événement avec ses normes internalisées et avec les normes externes attendues par un groupe de référence, qui vont lui permettre de guider son comportement. C'est durant la phase de prise de décision que l'individu va fixer son intention d'action, en optant, suite à ces multiples évaluations – conscientes et inconscientes – pour l'utilisation de l'une des stratégies de travail émotionnel. Notons que les stratégies d'affichage émotionnel authentique, qu'il s'agisse de régulation automatique ou de déviance émotionnelle, est une stratégie qui favorise la préservation des ressources de l'individu. L'utilisation du jeu en profondeur fait dépenser des ressources à l'individu dans le mécanisme d'effort de transformation de l'émotion pour qu'elle corresponde à la norme attendue, mais en réduisant la dissonance de départ, permet une limitation de la dépense de ressources. Au contraire, le jeu en surface draine davantage de ressources car l'individu fait l'effort de produire un affichage émotionnel en même temps qu'il inhibe sa propre émotion, ce qui crée une dissonance supplémentaire, appelée dissonance émotionnelle, exprimée à travers la feinte émotionnelle. Enfin, les effets perçus par l'individu de son propre comportement vont constituer une boucle de rétroaction sur les évaluations futures de l'individu, et ainsi sur son travail émotionnel futur.

2.2. Modélisation du travail émotionnel comme système complexe

« S'attacher à la complexité...C'est reconnaître que la modélisation se construit comme un point de vue pris sur le réel, à partir duquel un travail de mise en ordre, partiel et continuellement remaniable, peut être mis en œuvre. Dans cette perspective, l'exploration de la complexité se présente comme le projet de maintenir ouverte en permanence, dans le travail d'explication scientifique lui-même, la reconnaissance de la dimension de l'imprédictibilité » (Projet d'établissement du CNRS, Mission de la stratégie, 2002).

Tout d'abord, le travail émotionnel étant un processus intrinsèquement adaptatif, toutes sortes de contingences entrent en jeu dans sa réalisation et peuvent la désordonner par rapport aux prévisions déterminées par les études. La majorité des études sur le travail émotionnel analysent seulement une étape ou une dimension du travail émotionnel et s'attachent à faire ressortir des causalités linéaires, qui entrent fondamentalement en contradiction avec la nature complexe du processus. En effet, la réalisation du travail émotionnel s'effectue plutôt de façon polycentrique, c'est-à-dire à partir de plusieurs lieux de contrôle, tels que les différents systèmes nerveux et l'évaluation consciente de l'individu. Le travail émotionnel est également

récuratif du fait notamment de la boucle de feedback qui produit les conditions de sa propre réalisation. Or, la continuité temporelle du travail émotionnel, sa routinisation et le renouvellement des stratégies utilisées par un individu, sont très peu prises en compte dans les études. Le travail émotionnel suit également un principe d'éco-auto-ré-organisation, qui combine une multitude de facteurs inter reliés, dont le fonctionnement en tant que système global n'est jamais étudié dans la littérature. Un tel système, relevant d'une organisation qui est à la fois "auto-éco-organisation" est caractéristique des systèmes complexes (Morin, 2005). « L'auto-organisation dépend de son environnement pour puiser énergie et information : [...] travaille pour se maintenir, elle dégrade l'énergie par son travail, par conséquent, elle doit puiser de l'énergie dans son environnement » (Morin, 2005, p 10). L'organisation vivante est donc autonome et « l'autonomie ne peut être conçue sans son écologie » (Morin, 2005, p 10). Le fonctionnement interne du processus de travail émotionnel, tout comme son fonctionnement au sein des interactions interpersonnelles, remplit ces conditions d'auto-éco-organisation, dans le sens où il s'agit d'un processus adaptatif – à une norme d'affichage et à la situation instantanée et incertaine de l'interaction – qui mêle manipulation consciente de l'affichage émotionnel et régulation inconsciente du corps pour la conservation d'un équilibre émotionnel. Le travail émotionnel suit ainsi une logique interactive non-linéaire, caractérisée par l'émergence, l'auto-organisation et l'évolution. « Les conditions émergentes permettent au système de s'auto-organiser en acquérant un nouvel ordre, qui est évolutif » (Bohorquez Arévalo et Espinosa, 2015, p 22). Cette dynamique non-linéaire suppose une multiplicité des solutions applicables en réponse à une situation donnée et donc à des processus et comportements non déterminés (Bohorquez Arévalo et Espinosa, 2015). Le travail émotionnel, ainsi que ses effets, sont donc en partie incontrôlables et imprévisibles.

Cette multitude de facteurs qui entrent en jeu simultanément font du travail émotionnel un système complexe difficilement conceptualisable si l'on ne prend pas en compte l'indissociabilité du "tout" et des parties qui le constituent, car « tout système complexe possède une structure gigogne, comme les matriochkas russes, où plusieurs strates s'empilent et s'intriquent [...]. Le tout ne vit que de ses parties et chaque partie ne vit que dans son tout. Il n'y a aucune hiérarchie entre ces strates [...] ; ils forment un tout indissociable, marqué du sceau vital d'un fonctionnement collaboratif et évolutif, sur tous les niveaux, entre tous les niveaux » Marc Halévy (2016, p 2). C'est pourquoi, examiner le travail émotionnel comme un agrégat de constituants étudiés séparément les uns des autres, en les extrayant du système global nous éloigne trop radicalement du réel, d'où les résultats confus et contradictoires qui demeurent au sein de la littérature. De plus, la cohérence durable de l'ensemble, dépend de la mise en œuvre de processus internes de régulation pour veiller en permanence à l'orientation de l'évolution du tout (Halévy, 2016). C'est pourquoi la manipulation des processus émotionnels dans individus, dans l'optique de faire correspondre son comportement à une norme, peuvent neutraliser ces processus naturels de régulation interne et provoquer des déséquilibres émotionnels sur le long terme.

Notre premier travail a été de replacer cet objet de recherche au cœur de son contexte réel, de façon la plus complète possible, au croisement des considérations biologiques, neuronales, organisationnelles, systémiques, psychologiques ou encore sociologiques, afin de faire émerger les frontières de ce processus encore mal défini. Appliquant les principes de la Pensée Complexe (Morin, 2005), nous avons cherché à faire apparaître la nature et le fonctionnement de la régulation émotionnelle à partir de l'ensemble de ses réalités. Nous avons exploré ses conceptualisations au sein de la diversité des disciplines qui en font état, afin de déboucher sur une visualisation du travail émotionnel au plus près du réel, tout en ayant bien conscience de l'incomplétude de cette nouvelle conceptualisation. De fait, « la complexité [...] désigne tout ce qui échappe,

complètement ou partiellement, à notre compréhension, et à notre maîtrise. La complexité est un défi, le défi de chercher à comprendre un réel qui ne se laisse jamais appréhender totalement » (Genelot, 2016).

Notre analyse approfondie et transdisciplinaire de la littérature, nous offre une circonscription des principaux mécanismes entrant en jeu dans le fonctionnement du travail émotionnel et une identification des déterminants saillants des stratégies émotionnelles utilisées par les individus dans le but de s'adapter à leur univers de travail, à court et long terme. En mobilisant les travaux sur la régulation émotionnelle dans les domaines des comportements organisationnel, du marketing, de la psychologie, de la sociologie, de la psychosociologie, des neurosciences, ou encore de la systémique, nous avons re-contextualisé le travail émotionnel à partir d'un ensemble le plus complet possible de ses réalités. Ce retour à la complexité du réel permet de faire émerger la nature du concept, son fonctionnement, ses déterminants et ses effets, en minimisant les abstractions.

2.2.1. Localisation du travail émotionnel parmi les mécanismes de la régulation émotionnelle

Les différents modèles du travail émotionnel existants (Brotheridge et Lee, 2002 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Lee, Ok et Hwang, 2016 ; Martinez-Inigo et al., 2007 ; Raman et al., 2016 ; Schaubroeck et Jones, 2000 ; Van Hoorebeke, 2008) présentent des associations entre des mécanismes qui dépendent de systèmes psycho-biologiques distincts, qui fonctionnent, pour la plupart, en parallèle. Les processus linéaires modélisés effacent donc la complexité de ces associations et les conclusions qui en résultent risquent de dévier radicalement du réel. Après superposition de ces différents modèles et du modèle des Processus Composants de l'émotion (CPM : "Component Processus Model" of emotion) de Sander, Grandjean et Scherer (2005), nous avons pu modéliser toute la complexité du travail émotionnel.

A partir des neuf niveaux de complexification de la modélisation systémique de Le Moigne (1999), nous pouvons visualiser les différents niveaux de complexité du travail émotionnel (voir Figure 19). Le premier niveau est le caractère identifiable de l'objet d'étude, ici le travail émotionnel. Il est effectivement possible de définir les frontières du concept en le caractérisant par l'ensemble des mécanismes qui le constituent, tous liés à l'émotion et à la régulation émotionnelle dans l'univers de travail. Deuxièmement, le travail émotionnel est un phénomène actif, sous la forme d'un système opérant de la gestion émotionnelle qui part d'un stimulus interactionnel pour produire l'expression d'une stratégie de travail émotionnel.

Un troisième niveau de complexité concerne la régulation du travail émotionnel, c'est-à-dire l'information que le processus est capable de s'apporter à lui-même pour agir sur ce qu'il va produire. Cela permet au travail émotionnel de prendre en compte ses propres changements d'état. Ce quatrième niveau de complexité est qualifié de système d'information. Cinquième niveau : un sous-système de décision autonome permet d'opter pour la meilleure stratégie à adopter face à la situation. Ces systèmes s'appuient sur un sixième niveau de complexité constituée de la mémoire émotionnelle. En effet, le cerveau mémorise les états et réactions émotionnelles de l'individu au cours du temps et s'en sert comme référence pour les adaptations ultérieures. La coordination des décisions du système correspond à un septième niveau de complexité. Enfin, le processus de travail émotionnel est capable d'imaginer et de concevoir de nouvelles décisions. Pour finir, le neuvième niveau de complexité représente le bouclage du processus par lui-même, par une boucle récursive qui fait que l'individu apprend à partir des conséquences de son travail émotionnel sur son univers de travail et sur lui-même, ce qui change ou apporte des informations pour les interactions futures.

2.2.2. L'épisode émotionnel et le système opérant

Pour Scherer (2009 : 3459), l'émotion est « un épisode délimité dans la vie d'un système qui est caractérisé comme un modèle émergeant de la synchronisation de composants, préparant des tendances à l'action adaptatives à des événements pertinents, telles que définies par leur signification comportementale et visant à établir une priorité de contrôle sur le comportement ». Et un épisode émotionnel contient un certain niveau de synchronisation des sous-systèmes organiques, guidée par les résultats des contrôles émotionnels. Etant donnée la nature récursive des processus du système, le processus d'évaluation interne est affecté par des changements prioritaires dans les composants des différents systèmes (Scherer, 2009 : 3470). Ainsi, tout au long d'un épisode émotionnel, un système opérant traite et organise l'information en processus à partir du stimulus émotionnel, jusqu'à l'expression d'un comportement, dans l'espace neuronal de travail (Lecerf-Thomas, 2012). Cet espace fonctionne grâce à la mémoire tampon à très court terme, qui permet de relier les informations perçues dans l'environnement et celles stockées par l'individu dans les systèmes d'information et de décision, afin d'opter pour une réaction face à la situation qui se présente.

Les chercheurs en neurosciences Bear, Connors et Paradiso (2016) font une distinction importante entre l'expérience émotionnelle et l'expression émotionnelle. Considérée du point de vue de l'expérience émotionnelle, « l'émotion crée un temps de latence pour l'optimisation de la réponse » (Sander *et al.*, 2005, p 318). Selon Freud, les émotions ont une fonction de signal pour comprendre une expérience, une situation (Hochschild, 1983). Elles sont filtrées à travers les attentes des individus concernant eux-mêmes et le monde (Wharton, 2009). Nous sommes donc face à un processus intrinsèquement adaptatif, autorégulé par des fonctions psychobiologiques de l'individu, dont celles liés à la mémoire. Une boucle rétroactive, ainsi que la coordination interne des systèmes régulateurs, permettent une rétroaction permanente sur d'éventuels changements d'états de l'individu. L'expression émotionnelle, elle, peut être considérée comme un moyen de communiquer aux autres son état, au travers d'indices émotionnels. Il s'agirait de patterns de régulation et d'une manifestation d'émotions culturellement variables appelées "règles spécifiques d'émission" (Westen, 2000, p 626). Ainsi, le phénomène est constitué d'une décision comportementale, après évaluation d'une situation donnée.

Il est important de s'intéresser également à la fonction sociale des émotions, notamment dans le cadre de l'étude du travail émotionnel, qui est réalisé en lien avec le milieu de travail des individus. D'après Keltner et Haidt (1999), les émotions ont une fonction sociale au niveau individuel (visant à informer et préparer l'individu à répondre lors d'interactions sociales), au niveau dyadique (l'expression émotionnelle aide l'individu à connaître les émotions des autres, leurs croyances et intentions, ce qui permet une coordination rapide des interactions sociales ; la communication émotionnelle aide à répondre aux événements sociaux ; et la fonction incitative/dissuasive des émotions joue un rôle crucial dans les apprentissages), au niveau du groupe (les émotions permettent à l'individu de définir les frontières du groupe et d'identifier les membres du groupe, de définir et négocier les statuts liés au groupe, et d'aider à négocier les problèmes liés au groupe) et enfin au niveau culturel (les émotions jouent un rôle crucial dans l'adoption des identités culturelles et réifient ou perpétuent les idéologies culturelles et les structures de pouvoir).

Pour résumer, l'émotion semble comporter trois dimensions fonctionnelles. Tout d'abord, l'expérience d'une émotion permet de comprendre ce qu'une émotion nous signale sur ce qui se passe par rapport à ce que

nous attendions qu'il se passe, s'orientant ainsi vers la cognition. Une émotion est également une préparation physique à l'action – consciente ou non – comme une expression pré-comportementale. Enfin, la gestion émotionnelle est inséparable de la notion d'un Moi porteur de l'attente préalable, qui fait ce à quoi il s'attendait. L'émotion est donc un outil de perception et de communication avec notre environnement, ayant une finalité adaptative du Moi.

2.2.3. Le système d'information

L'émotion a une finalité adaptative, décrite par certains auteurs comme un équilibre entre une assimilation et une accommodation que subit la structure (Piaget, 1937 ; Varela, 1989). La gestion émotionnelle s'appuie sur plusieurs mécanismes de traitement de l'information, dont les principaux sont : la perception, l'attention, la mémoire, l'évaluation, la décision et le comportement. Tout d'abord, nous détectons les émotions des autres en simulant des réactions sensibles ou émotionnelles, à travers les neurones miroirs appelés aussi "neurones de l'empathie" (Lecerf-Thomas, 2012). D'après Lecerf-Thomas (2012), les différences de perception et d'analyse des situations sont toujours dépendantes de nos évaluations émotionnelles. En effet, chaque individu perçoit une situation à partir de ses propres particularités, car la perception est une reconstruction de l'information par le cerveau. Le traitement de l'information par l'individu dépend également de l'attention qu'il mobilise dans l'instant. Les mécanismes de l'attention, qui anticipe à partir d'hypothèses, permettent d'augmenter la performance des sens sollicités en les dirigeant vers un but. Se focaliser sur une tâche, c'est anticiper des possibilités qui vont se présenter à nous (Lecerf-Thomas, 2012). Or, maintenir son attention a un coût en énergie. Scherer (2009) nous donne un aperçu des processus d'évaluation internes à l'individu, ou processus d'*appraisal*, à travers son modèle CPM (Component Process Model). Le modèle identifie quatre évaluations majeures qu'effectue l'organisme : la pertinence, l'implication, le coping et la signifiante normative de l'information émotionnelle. A travers l'évaluation de la pertinence, l'individu évalue le degré de nouveauté du stimulus émotionnel, soit sa familiarité et sa prévisibilité ; son caractère agréable ; et sa pertinence avec les buts et besoins de l'individu. L'évaluation de l'implication s'effectue par la détermination de la causalité du stimulus, la probabilité de ses conséquences, par un contrôle de sa cohérence avec les attentes de l'individu et un contrôle de l'urgence de la situation. Puis, l'individu va déterminer une stratégie de coping, c'est-à-dire la façon dont il va faire face à la situation, à travers l'évaluation du degré de contrôle qu'il a sur la situation ; son pouvoir dessus, c'est-à-dire sa capacité à changer les contingences et les conséquences suivant ses propres intérêts ; et sa capacité d'ajustement, c'est-à-dire sa capacité à vivre avec et s'accommoder des effets d'un événement. Enfin, l'individu va évaluer la signifiante normative du stimulus émotionnel, par un contrôle de la correspondance de ce dernier avec ses normes internes et les normes externes qu'il perçoit (Scherer, 2001 ; Sander *et al.*, 2005). L'ensemble de ce processus d'évaluation se fait sur trois niveaux d'organisation hiérarchique. Au niveau intra-individuel, les émotions sont traitées à trois niveaux (Leventhal et Scherer, 1987). Au niveau sensori-moteur, il s'agit d'un traitement automatique (inconscient) visant à produire des réponses émotionnelles et des comportements observables. Au niveau schématique, le traitement est également automatique et a pour but d'associer aux processus sensori-moteurs des prototypes de référence des situations émotionnelles. Au niveau conceptuel, le traitement des émotions fait entrer en jeu les structures de la mémoire. A ce niveau, la gestion émotionnelle se fait de manière consciente, à des degrés variant entre les individus.

De son côté, la mémoire influence directement les perceptions et évaluations par les ancrages émotionnels et les connaissances acquises (Lecerf-Thomas, 2012). La mémoire à long terme (il en existe quatre types) permet la reconnaissance des objets, des personnes, des lieux, des situations et donc notamment des signaux et codes sociaux utilisés dans les relations interpersonnelles l'inscription des contextes perçus et des émotions ressenties et les apprentissages, les savoir-faire, les automatismes, et donc l'internalisation des rôles et le développement de routines, par exemple. Les informations ainsi construites et accessibles grâce à ces mécanismes sont évaluées dans l'espace neuronal de travail, afin de déterminer les attitudes et les comportements adéquats face à la situation qui se présente à l'individu.

2.2.4. Le système de décision et la coordination des systèmes

Quatre grands ensembles de mécanismes participent aux processus de la gestion des émotions : la naissance de l'émotion, le déploiement émotionnel, la coordination des différents systèmes et la régulation émotionnelle (Philippot, 2011). La naissance d'une émotion, ou d'un épisode émotionnel, existe du fait de l'évaluation émotionnelle des événements ou stimuli qui se présentent à l'individu, que nous avons détaillé plus haut.

Le déploiement émotionnel se construit sur les tendances à l'action (Frijda, 1986). L'auteur distingue huit tendances à l'action : l'approche positive, l'agression, la panique, le jeu, l'inhibition, le rejet, la soumission et la dominance. Ces tendances se traduiront par des réponses émotionnelles particulières (expressions émotionnelles non-verbales, réponses physiologiques, sensations corporelles, réponses cognitives, sentiment subjectif).

La coordination des différents systèmes se fait par des phénomènes de rétroaction entre les différents systèmes du corps (Philippot, 2011). Cette hypothèse est notamment soutenue par la théorie des marqueurs somatiques de Damasio (1994).

La régulation émotionnelle est étudiée à plusieurs niveaux : intra-individuel (Gross, 1998), multi-niveaux avec la rétroaction perceptive, corporelle et conceptuelle, et au niveau social avec les règles d'expression définie comme « règles qui déterminent qui peut exprimer quoi, à qui, et dans quelles circonstances » (Philippot, 2011, p 141). La régulation émotionnelle permet donc à l'individu de s'adapter à son environnement, en produisant des stratégies de coping ou des stratégies de défense, qui pourront avoir des conséquences aussi bien sur l'individu que sur leur environnement.

Pour chaque étape de ce processus de gestion émotionnelle, le système de décision entre en jeu pour déterminer au final ce qui va être exprimé par l'individu.

2.2.5. La boucle réursive

Enfin, le système se finalise lui-même par une boucle réursive qui permet, à travers le feedback que l'individu tire des effets de son comportement sur son environnement et sur lui-même, de modifier ou produire les conditions internes de la prochaine interaction. C'est-à-dire que les conséquences perçues de l'expression émotionnelle de l'individu peuvent modifier l'état les sous-systèmes de la perception, de l'attention, de la mémoire, de la motivation, du raisonnement, du soi ou encore le système de décision, ce qui influencera toute interaction ultérieure.

2.3. Les déterminants du travail émotionnel et du choix des stratégies de régulation émotionnelle

Peut-on établir une grille de lecture des stratégies de régulation émotionnelle au travail ?

2.3.1. Les piliers de l'équilibre émotionnel au travail

La deuxième phase de l'analyse replace le concept de travail émotionnel au cœur des mécanismes et théories qui lui sont associés dans la littérature, en lien avec ses antécédents et ses conséquences. Une synthèse des mécanismes saillants de la détermination de la réalisation d'un travail émotionnel et du choix des stratégies de régulation émotionnelles sont présentés sur la Figure 20.

Une interaction de service peut donner lieu à la réalisation d'un travail émotionnel dans le cas où le salarié souhaite remplir le rôle de travail prescrit par son emploi, malgré l'incohérence du rôle avec sa personnalité ou son état affectif. En effet, la réalisation d'un travail émotionnel par l'individu lors d'une interaction dépend du lien qu'il a développé envers son rôle de travail (entre autres cibles de l'univers de travail, voir Klein, Molloy et Brinsfield, 2012) et de son état affectif momentané, indépendamment de ses ressources personnelles. Cela signifie que l'individu peut choisir de réaliser un travail émotionnel en étant conscient qu'il a les compétences pour le faire dans le respect de son équilibre émotionnel. Le travail émotionnel peut également être réalisé par un individu sans qu'il n'ait les compétences qui permettent la conservation de son équilibre personnel, ou même inconsciemment.

Proposition 1 : Le lien au rôle de travail et l'état affectif du salarié sont les déterminants principaux de la réalisation d'un travail émotionnel dans le cadre d'une interaction de service.

Nous avons identifié quatre déterminants du choix des stratégies de régulation émotionnelle : le lien avec le rôle de travail, l'état affectif, les ressources individuelles et la rétroactivité des conséquences des interactions sur le lien avec le rôle et les ressources individuelles. Le lien avec le rôle de travail traduit le degré de correspondance entre la personnalité de l'individu et les exigences et caractéristiques du rôle de travail. Plus le lien avec le rôle sera fort, plus le salarié exprimera ses émotions de façon authentique pour se conformer aux expressions émotionnelles attendues. Plus le lien avec le rôle sera faible, plus le salarié utilisera la feinte émotionnelle pour se conformer aux expressions émotionnelles attendues.

Proposition 2 : Le lien avec le rôle est un déterminant du choix de stratégie de régulation émotionnelle par le salarié. Plus le lien avec le rôle sera fort, plus le salarié optera pour une stratégie de régulation authentique et plus le lien avec le rôle sera faible, plus le salarié utilisera la feinte émotionnelle.

L'état affectif est un facteur influent reconnu de premier plan dans la prise de décision individuelle. Principalement au travers du mécanisme perceptuel du déploiement attentionnel, l'affectivité favorise ou réduit l'accès aux ressources personnelles du salarié, lui permettant une adaptation plus ou moins grande au cours de l'action.

Proposition 3 : L'état affectif est un déterminant du choix de stratégie de régulation émotionnelle par le salarié. L'affectivité positive favorise l'utilisation par le salarié de ses ressources personnelles dans sa prise de décision, alors que l'affectivité négative réduit sa capacité à utiliser ses ressources.

Les ressources émotionnelles du salarié jouent un rôle primordial dans le choix de ses stratégies de régulation émotionnelle. Ces ressources comprennent notamment les compétences émotionnelles (Goleman, 1998 ; Ma *et al.*, 2015) et le capital psychologique, garant de l'adaptabilité émotionnelle de l'individu (Paek *et al.*, 2015). Les ressources émotionnelles permettent un choix d'autant plus conscient et maîtrisé qu'elles ont été développées par le salarié. Ces ressources donnent au salarié la maîtrise de son travail émotionnel et des conséquences de celui-ci sur son interlocuteur et sur son propre équilibre émotionnel.

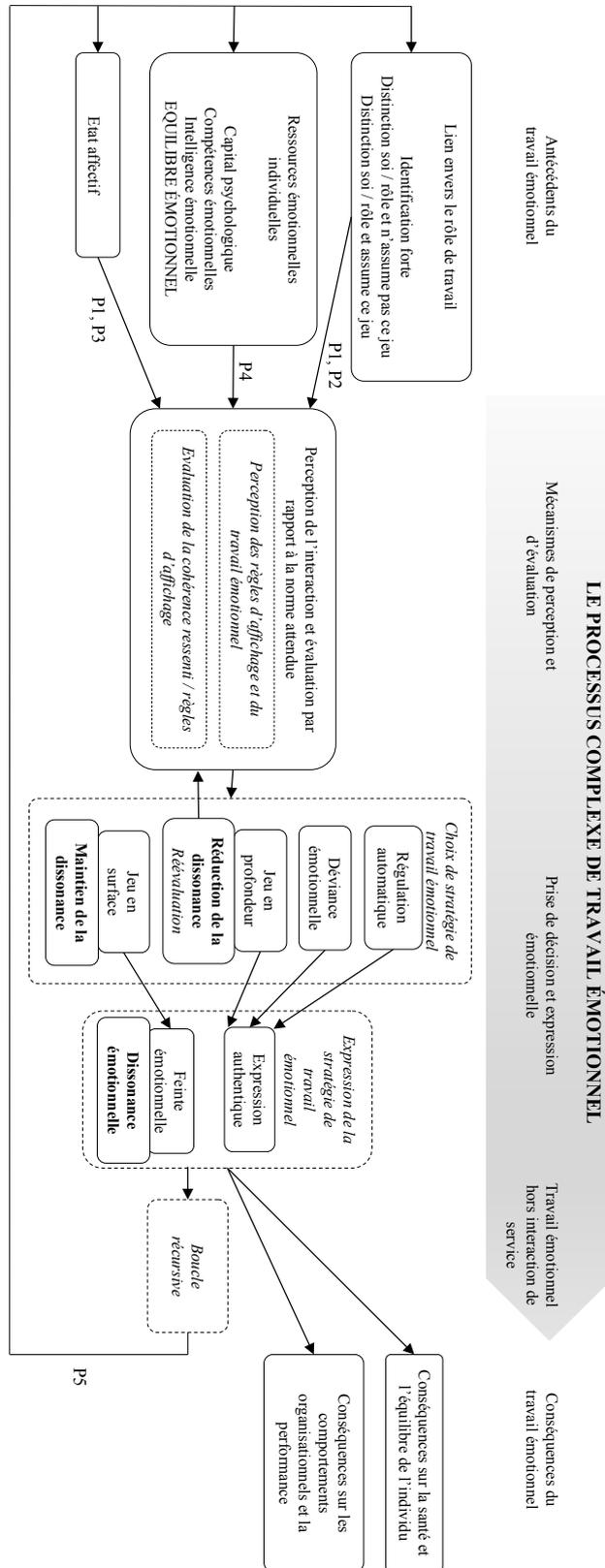
Proposition 4 : Les ressources individuelles sont un déterminant du choix de stratégie de régulation émotionnelle par le salarié. Plus un salarié a de ressources individuelles, plus il aura la maîtrise du choix de ses stratégies de régulation.

Enfin, les émotions étant des signaux de perception tout autant que des outils de communication par leur expression, elles permettent l'adaptation constante du salarié au cours d'une interaction de service. De plus, les trois déterminants dans le choix des stratégies de régulation émotionnelle, présentés précédemment, peuvent être réajustés à tout moment, lors de l'interaction de service ou en dehors de ces interactions. En effet, le lien avec le rôle, comportant des éléments tels que les attitudes au travail ou l'engagement, est évolutif ; les ressources individuelles peuvent être drainées ou augmentées chez le salarié au cours du temps ; l'affectivité est un mécanisme non constant. Ainsi, il existe une boucle rétroactive par laquelle le salarié peut faire évoluer ces trois déterminants au cours d'une interaction de service, entre deux interactions ou même en dehors de son cadre de travail.

Proposition 5 : Les trois déterminants du choix des stratégies de régulation émotionnelle peuvent évoluer dans le temps de façon continue par l'action d'une boucle rétroactive d'intégration par l'individu des conséquences de l'interaction.

Ces différentes propositions sont schématisées sur la Figure 20.

Figure 20 - Déterminants de la réalisation du travail émotionnel et du choix des stratégies de régulation émotionnelle



2.3.2. Grille de lecture des stratégies de régulation émotionnelle au travail

Suivant nos hypothèses, trois catégories d'antécédents du travail émotionnel entrent en jeu dans la détermination des stratégies de régulation émotionnelle des individus au travail : le lien avec le rôle de travail, les ressources individuelles et l'affectivité.

Le lien avec le rôle de travail représente le degré de correspondance entre le rôle que le salarié souhaite remplir et les exigences réelles de son rôle de travail. Nous supposons qu'un fort lien avec le rôle prédispose l'individu à une expression authentique de ses émotions ou à un jeu en profondeur. Si le travail émotionnel n'est pas convenablement effectué, le salarié risque d'intégrer le *feedback* de son interaction comme un échec personnel. En cas d'échec récurrent, il s'expose à un risque d'épuisement émotionnel. Au contraire, si le travail émotionnel qu'effectue l'individu débouche sur le résultat auquel il s'attendait, c'est-à-dire si le travail émotionnel est un succès, le sentiment de réussite renforcera son lien avec le rôle par *feedback*. Cependant, lorsque la personnalité du salarié coïncide peu avec le rôle qu'il a accepté de remplir, ce renforcement peut mener à terme à une dépersonnalisation de l'individu. La conscience d'un écart entre sa propre personnalité et l'exigence du rôle peut faire émerger chez le salarié des problèmes de sincérité et donc de tension au travail, voire de dissonance émotionnelle. Un faible lien avec le rôle de travail, qui peut se traduire à l'extrême par un détachement du rôle, est associée plutôt au jeu en surface, voire à la déviance émotionnelle. Un salarié parvenant à remplir correctement son rôle tout en y étant faiblement identifié peut développer une certaine forme de cynisme envers son travail ou son organisation. En revanche, si le travail émotionnel du salarié échoue, le client risque de percevoir l'inauthenticité de la relation de service et cet échec renforcera l'attitude défensive du salarié vis-à-vis de son rôle de travail, en vue de protéger sa personnalité et renforcera d'autant plus son détachement par rapport au rôle.

Les ressources émotionnelles individuelles regroupent les compétences émotionnelles, et le capital psychologique. L'accès à ces ressources, qui permet leur mobilisation dans l'action, est conditionné par de multiples facteurs. Nous distinguons quatre configurations des ressources possibles chez un individu, menant à des choix émotionnels différents. Un capital en ressources émotionnelles élevé facilement mobilisable par l'individu permet une expression authentique des émotions, du fait de l'aisance qu'il a à utiliser de façon appropriée les combinaisons de jeu en profondeur et de jeu en surface. Un travail émotionnel réalisé avec succès dans ce cas de figure se traduit par un effort émotionnel minime et peut même augmenter les ressources de l'individu, et ainsi son capital émotionnel. En cas d'échec du travail émotionnel, le *feedback* de l'interaction de service peut mener le salarié à réévaluer ses combinaisons de stratégies de régulation émotionnelle, à travers la gestion de ses compétences émotionnelles. Un salarié au capital émotionnel élevé mais difficilement mobilisable privilégiera le jeu en profondeur. Le succès du travail émotionnel dans ce cas permettra le maintien des ressources à l'équilibre. En effet, bien que le salarié ressente la nécessité d'un effort psychologique pour gérer émotionnellement l'interaction, la réussite de l'effet émotionnel espéré sur le client permet une récupération des ressources en parallèle. Si le travail émotionnel échoue, le salarié pourra réévaluer la gestion de ses compétences émotionnelles. Un salarié présentant un capital psychologique bas mais facilement accessible exprimera ses émotions de façon authentique s'il s'identifie fortement à son rôle de travail, mais privilégiera plutôt le jeu en surface, voire la déviance émotionnelle, dans le cas contraire. Si le travail émotionnel est un succès, l'effort émotionnel ressenti sera minime mais le salarié subira un drainage des ressources important. Cependant, l'individu peut mettre en place des "routines émotionnelles" qui minimiseront

cette dépense en ressources. Un échec du travail émotionnel avec cette configuration de ressources peut mener à une remise en cause des routines et une déviance par rapport au rôle de travail, sans conscience des conséquences. Enfin, un salarié au capital psychologique bas et accédant difficilement à ses ressources utilisera plutôt le jeu en surface et la déviance émotionnelle. La réalisation du travail émotionnel engendre dans ce cas un fort drainage des ressources émotionnelles du salarié, avec un risque à terme d'épuisement émotionnel et de déviance. La mise en place de "routines émotionnelles" par le salarié peut lui permettre de limiter sa dépense en ressources.

L'affectivité s'apparente à l'humeur d'un individu, état intrinsèquement inconstant. L'affectivité positive serait favorable à l'expression authentique des émotions du salarié et à l'utilisation du jeu en profondeur. Le succès de l'aspect émotionnel d'une interaction de service renforce l'humeur positive, ce qui soutient un climat de travail positif et facilite l'accès de l'individu à ses ressources. En revanche, une mauvaise réalisation du travail émotionnel peut transformer l'état affectif du salarié vers le négatif. L'affectivité négative prédit au contraire le jeu en surface et la déviance émotionnelle et renforce l'humeur négative en cas d'échec du travail émotionnel.

3. Design méthodologique et terrain de recherche

Notre objet d'étude, le travail émotionnel, est fondamentalement complexe. Complexe à observer et à saisir, du fait de la nature fugace, inconsciente voir invisible des mécanismes émotionnels humains. Complexe à concevoir et à analyser dans l'esprit humain, du fait de ses propriétés multidimensionnelles. Complexe à retranscrire et à modéliser, du fait de son caractère phénoménologique. Nous étudions, en effet, un système instable et évolutif, reposant sur des sous-systèmes et des systèmes connexes, imbriqué dans d'autres systèmes incluant des niveaux de complexité croissants. Nous avons donc dû réfléchir les différents aspects méthodologiques que sont la collecte des données, les méthodes d'analyse et le design de recherche en fonction de la nature de cet objet de recherche particulier, avec les contraintes imposées par l'environnement hôtelier dans lequel il s'exerce.

3.1. Collecte des données

Fort de nombreux partenariats avec les acteurs du secteur hôtelier, l'ESTHUA Tourisme et Culture d'Angers nous a fourni les premiers contacts avec le terrain hôtelier. Nous avons choisi d'effectuer notre étude de terrain en coopération avec des hôtels du groupe Français Accor. En effet, notre problématique porte sur la mise en relation de l'évolution des normes émotionnelles, diffusées à partir du niveau stratégique des groupes hôteliers, et des vécus des métiers de service. Il s'agit donc de comprendre les aspects émotionnels dans les équipes hôtelières en contact direct avec les clients, dont la réalité de leur travail émotionnel, au sein des grands groupes hôteliers, qui utilisent la normalisation des services.

Accor est le premier groupe hôtelier européen et sixième dans le classement mondial, aux côtés de Marriott International, Hilton Worldwide, IHG, Wyndham Hotel Group, Jin Jiang Hotels, Choice Hotels International, BTG Hotels, Huazhu et Best Western, pour ne citer que les dix premiers groupes mondiaux. Il compte 4800 hôtels segmentés en 33 marques, de la gamme économique au luxe, répartis dans 100 pays, pour un chiffre d'affaires de 3,610 milliards d'euros en 2018⁴⁴. La distribution des marques par gammes chez Accor est présentée dans le Tableau 9. Le groupe emploie 280 000 personnes à travers le monde.

⁴⁴ Site officiel du groupe Accor : <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/accor-in-brief> , dernière consultation le 23 mai 2019

Tableau 9 - Marques par gammes d'hôtels chez Accor

Luxe	RAFFLES		BANYAN TREE
	DELANO		<i>Fairmont</i>
	SLS		SOFITEL
	THE HOUSE OF ORIGINALS		onefinestay
Haut de gamme	ANGSANA	swissôtel	pullman mantis
	MONDRIAN		Art Series
	THE SEBEL	PEPPERS	GRAND MERCURE
	MÖVENPICK	HYDE	25h twenty five hours hotels
Milieu de gamme	mantra	NOVOTEL	Mercure
	adagio	MAMA SHELTER	TRIBE
Economique	ibis	ibis STYLES	ibis budget
	hotelF1	BreakFree	JOE & JOE

3.2. Etude exploratoire

Dans le cadre d'une étude exploratoire réalisée au sein du groupe hôtelier Accor, 21 entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'employés en contact avec la clientèle et de managers de l'hôtellerie. Ces entretiens ont été conduits entre le 9 et le 21 avril 2016, au sein de 10 hôtels, de gamme moyenne à haute, implantés dans plusieurs pays d'Europe : en Allemagne, en Pologne, en République Tchèque et en Autriche. Le Tableau 10 détaille les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 10 - Caractéristiques des répondants pour l'étude exploratoire

N° entretien	Hôtel	Poste	Age	Genre	Parcours de formation	Ancienneté dans le secteur hôtelier
1	Mercure Grand (Varsovie)	Assistant manager	38	F	Ecole de cuisine puis études supérieures dans l'hôtellerie	18 ans
2	Mercure Grand (Varsovie)	Manager	39	M	Ecole de cuisine puis études supérieures dans le tourisme	16 ans
3	Mercure Grand (Varsovie)	Assistant manager	26	M	Etudes supérieures	5 ans
4	Novotel Warszawa Airport	Manager	47	F	Niveau du secondaire (cuisine et hôtellerie)	25 ans
5	Novotel Warszawa Airport	Employé	27	M	Etudes supérieures, bachelor	3 ans
6	Novotel Warszawa Airport	Employé	20	F	Etudiant	10 mois
7	Ibis Warsaw Centrum	Assistant manager	33	F	Etudes supérieures	8 ans
8	Ibis Warsaw Centrum	Manager	36	F	Etudes supérieures	12 ans
9	Mercure Berlin City	Employé	20	F	Etudiant en école d'hôtellerie	7 mois
10	Mercure Berlin City	Employé	42	F	Niveau du secondaire (hôtellerie)	15 ans
11	Mercure Berlin City	Employé	46	F	Niveau du secondaire (cuisine)	20 ans
12	Ibis Berlin Hauptbahnhof	Employé	28	F	Niveau du secondaire	3 ans
13	Ibis Berlin Hauptbahnhof	Assistant manager	26	M	Niveau du secondaire	6 ans
14	Ibis Wenceslas Prague	Assistant manager	29	F	Niveau du secondaire (économie et tourisme)	9 ans
15	Novotel Wenceslas Prague	Employé	38	F	Niveau du secondaire (management d'hôtel)	8 ans
16	Ibis Old Town Prague	Manager	30	M	Formation continue après le niveau du secondaire	11 ans
17	Mercure Vienna First	Manager	28	M	Etudes supérieures (langues)	4 ans
18	Mercure Vienna First	Manager	28	F	Etudes supérieures (hôtellerie)	7 ans
19	Mercure Vienna First	Employé	21	F	Ecole de tourisme	6 mois
20	Mercure Vienna First	Manager	40	F	Etudes supérieures (histoire et psychologie)	8 ans
21	Ibis Vienna	Employé	32	F	Etudes d'éducateur	3 ans

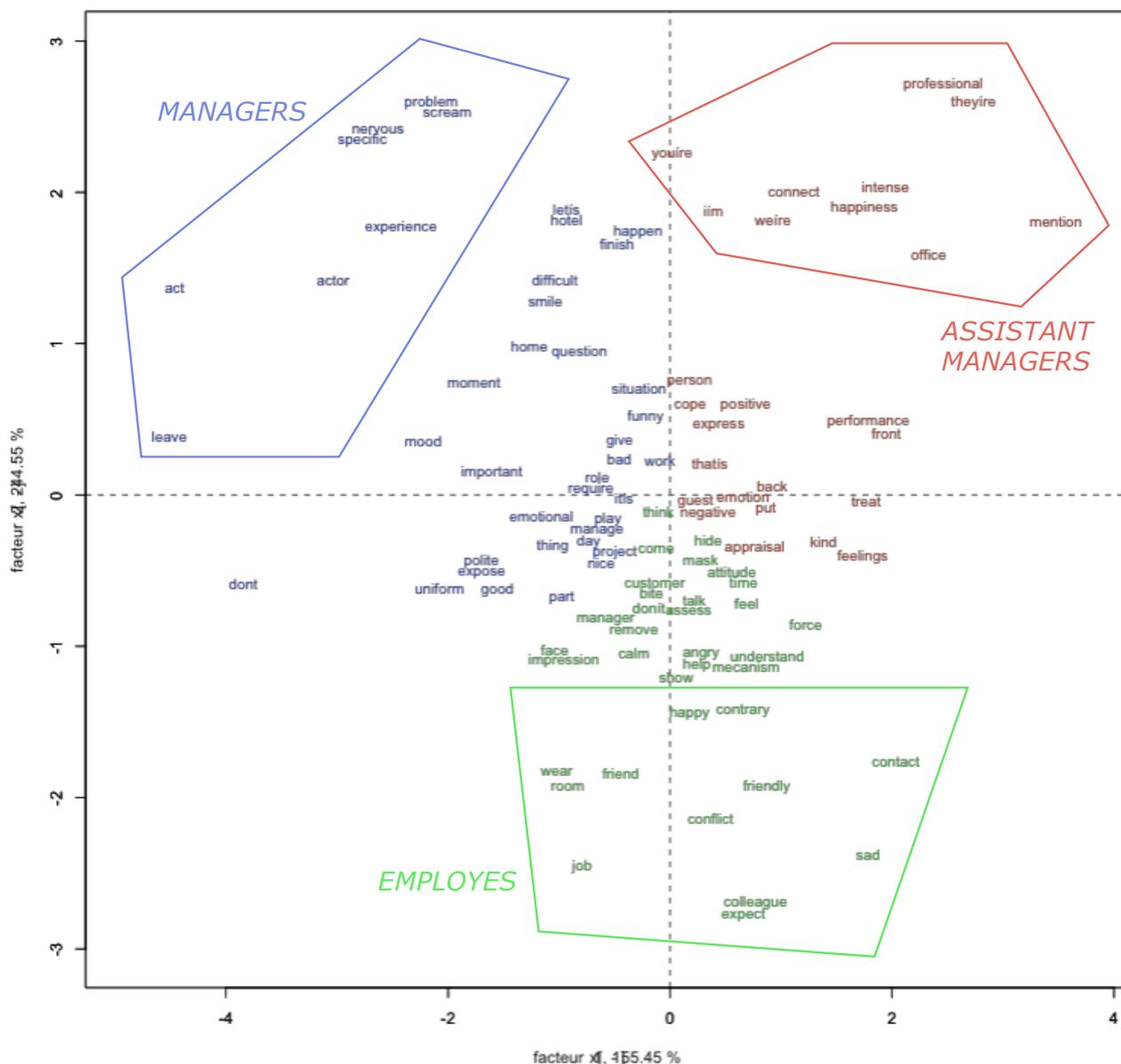
L'objectif de ces entretiens était la compréhension de la réalisation du travail émotionnel dans les emplois de contact avec les clients et de management dans l'hôtellerie, ainsi que l'effet du lancement d'un projet issu de la stratégie du groupe sur le vécu au travail de ces mêmes salariés. Un guide d'entretien (voir annexe 1) a été conçu à cet effet. Il comporte quatre parties, soit quatre thèmes différents abordés avec les répondants : la dimension professionnelle du vécu au travail des répondants en évoquant leur perception de leur travail et des clients ; le travail émotionnel à travers la fréquence, l'intensité et la variété des émotions et les stratégies de travail émotionnel utilisées ; une dimension plus personnelle des répondants, liée au développement des exigences d'authenticité dans l'hôtellerie ; puis une série de questions concernant leur perception du projet "My Room by AccorHotels". Ce projet stratégique du groupe Accor, testé dans quelques hôtels d'Europe centrale et Europe de l'Est, consistait à réserver quelques chambres dans chaque hôtel pour un customisation personnalisée par un des employés de l'hôtel, en fonction de ses hobbies, de ses passions. Le but était d'engager des relations plus authentiques, moins standardisées, avec les clients, dans l'esprit des expériences de rencontres singulières des locations Airbnb, qui, à l'époque de l'étude (2016), récupérait dangereusement les parts de marché des grands hôteliers.

3.3. Analyse des données de l'étude exploratoire

Nous avons réalisé des analyses textuelles à l'aide du logiciel IRaMuTeQ, à partir du corpus des 21 entretiens retranscrits (112 993 occurrences, 4 301 formes et la part des hapax représente 1,99% des occurrences et 52,15% des formes). Une première classification hiérarchique descendante (CHD) simple sur segments de textes nous a permis de séparer le thème de la gestion des émotions, les thèmes liés au projet stratégique "My Room by AccorHotels" et le thème du travail de service hôtelier en lui-même. Cette analyse, atteignant 92,08% des segments de textes classés, présente ainsi quatre classes de discours dont nous avons évoqué les thématiques ci-dessus. Notre questionnement portant principalement sur la gestion émotionnelle, nous avons transformé la classe portant sur ce thème en sous-corpus, à l'aide du logiciel. Ce sous-corpus est ainsi composé des 21 textes – les 21 entretiens – réduits à 14 750 occurrences et 1 324 formes.

Nous avons réalisé, sur ce sous-corpus, une analyse des spécificités en fonction du statut dans l'organisation : manager, assistant manager, ou employé. Les résultats de cette analyse sont représentés sur la Figure 21.

Figure 21 – Graphique de l'analyse des spécificités par statut professionnel sur le sous-corpus abordant la gestion émotionnelle

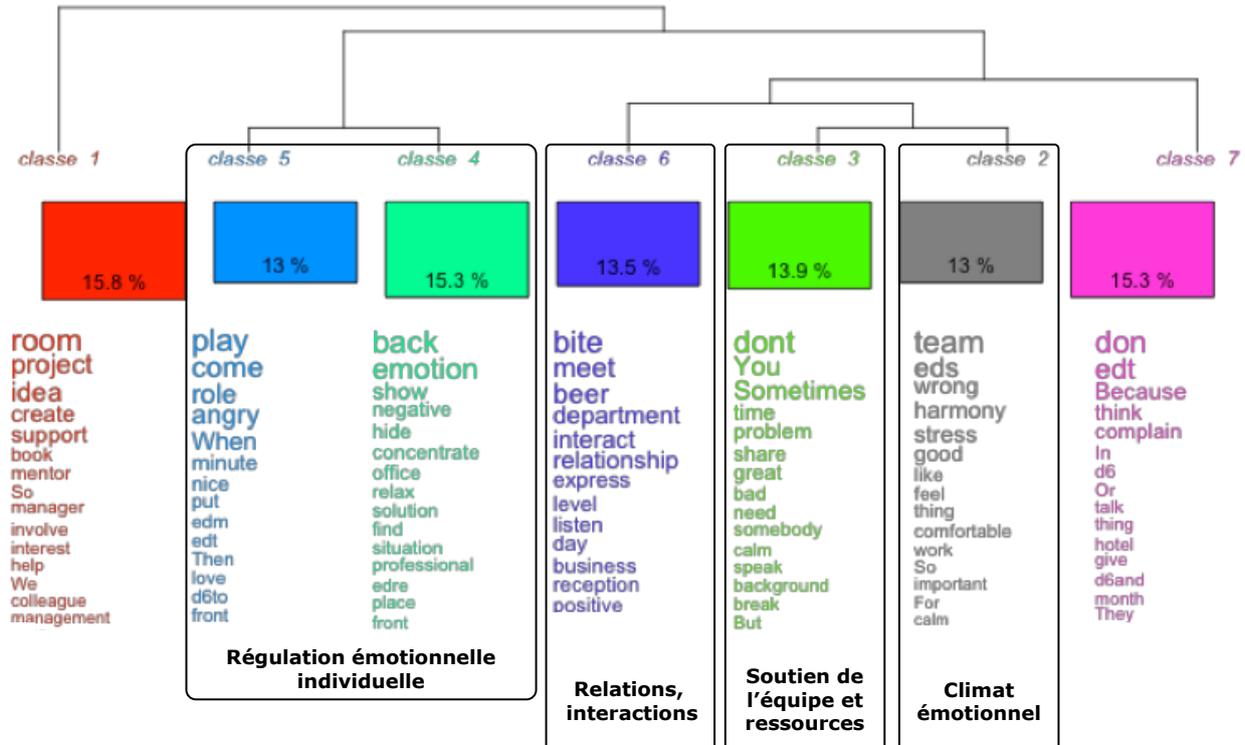


L'analyse oppose tout d'abord le discours des employés (en vert sur le graphique), en bas sur l'axe vertical, par rapport à celui des managers (en bleu sur le graphique) et des assistant managers (en rouge sur le graphique), en haut sur l'axe vertical. Alors que les employés parlent de leurs ressentis émotionnels en citant des émotions de base - « happy », « friendly », « sad » - et soulignent l'importance du collectif, des collègues, les managers et assistant managers semblent avoir un rapport plus individualisé et distancié avec leurs émotions. De plus, ils évoquent des affects plus complexes tels que le stress et le bonheur (« nervous », « happiness »). Puis, l'analyse fait une distinction significative entre le discours des managers, à gauche sur l'axe horizontal, et le discours des assistant managers, à droite sur l'axe horizontal. En effet, les assistant managers citent plutôt un aspect positif des émotions (« happiness ») et semblent préoccupés principalement par la différenciation des espaces - « front office » et « back office » - et des fonctions de chacun - « you're », « they're », « I'm » - alors que les managers sont focalisés sur les situations problématiques, un aspect affectif

plus négatif - « nervous » - et le fait de jouer un rôle au travail paraît être quelque chose de familier pour eux (« act », « actor »).

Afin d'isoler les discours abordant spécifiquement les vécus émotionnels au travail, nous avons repris le corpus entier des 21 entretiens, duquel nous avons ôté les parties ne traitant pas de cet aspect du travail. Une CHD simple sur texte réalisée à l'aide du logiciel IRaMuTeQ distingue 7 classes de discours se rapportant à la gestion émotionnelle, comme présenté sur la Figure 22. La classe 1 concerne uniquement les étapes de mise en œuvre du projet stratégique évoqué plus haut. La classe 7 est difficilement interprétable. Cependant, l'analyse fait une distinction nette entre les classes 4 et 5 d'un côté, dont la thématique est la régulation émotionnelle individuelle, et les classes 2, 3 et 6 de l'autre, qui évoquent toutes la circulation et la gestion des émotions dans l'équipe, respectivement à travers les thèmes du climat émotionnel, du soutien de l'équipe et autres ressources, et des relations et interactions dans l'équipe. La gestion émotionnelle dans les métiers de contact et notamment le travail émotionnel dans ces équipes pourraient ainsi fonctionner autant de manière individuelle que collective. Or, si l'importance du collectif, dans les termes du soutien social et hiérarchique, est reconnu comme ressource importante dans les métiers de service, cet aspect collectif du travail émotionnel n'est pas évoqué dans la littérature sur le travail émotionnel. En effet, les associations de cette ressource organisationnelle avec les mécanismes individuels de maintien de l'équilibre émotionnel restent obscures.

Figure 22 - Dendrogramme de la CHD sur le corpus des entretiens réduits aux vécus émotionnels



De plus, à la lumière de cette étude exploratoire, il semble que l'impact des normes organisationnelles hôtelières sur la santé et la performance individuelle et collective des équipes de *front office* dépende principalement de leur "traduction" par le manager dans la gestion de son équipe et du degré d'intégration de

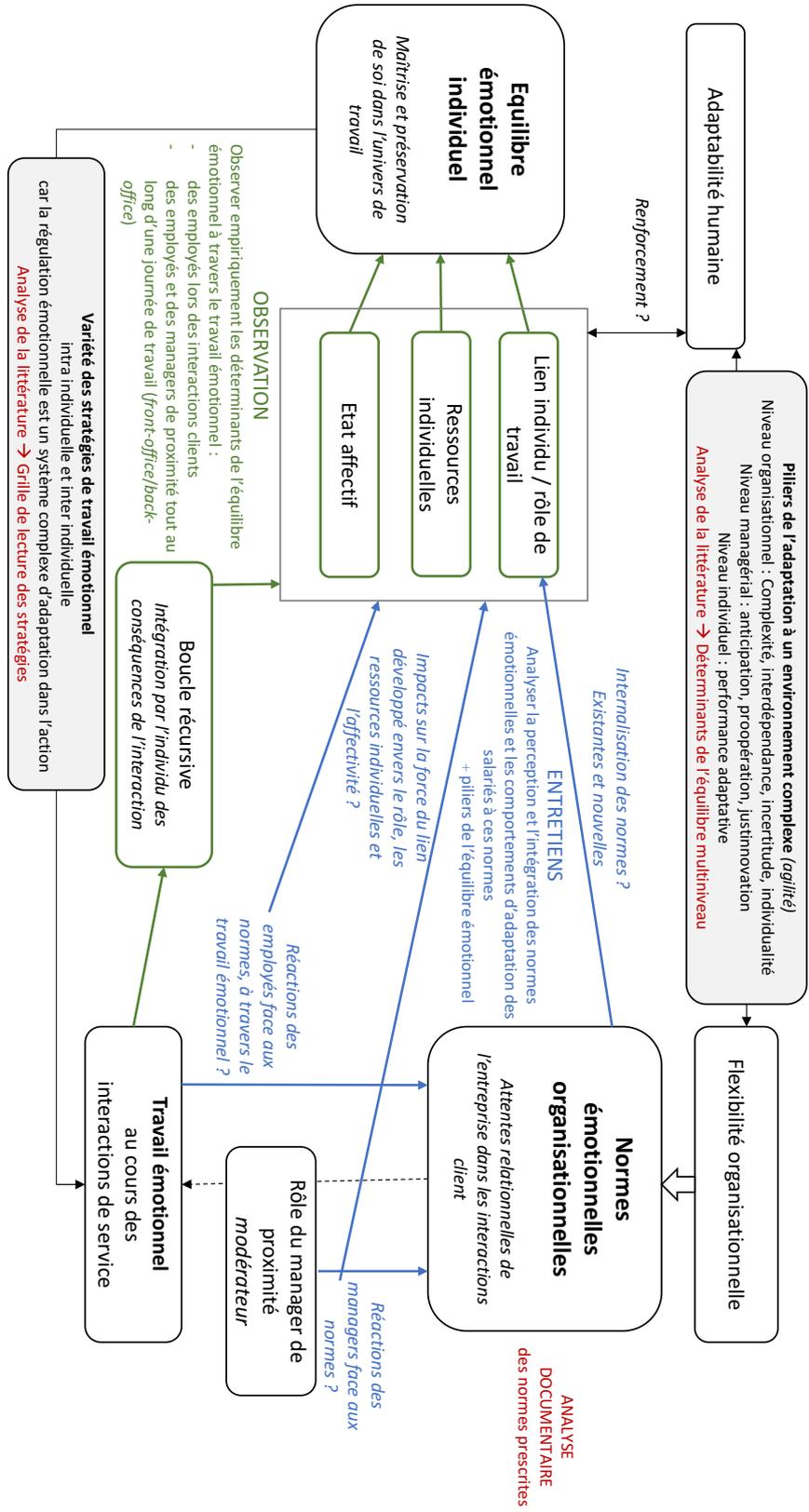
celles-ci par les employés, dans leurs pratiques professionnelles. La question de la spécificité du travail émotionnel que doit réaliser le manager semble également être primordiale pour comprendre ces mécanismes.

3.4. Design méthodologique de la recherche

A partir de nos questionnements et hypothèses tirés de la confrontation entre notre problématique et l'état de l'art, nous avons formalisé un design de recherche afin de guider la conduite de notre étude sur le terrain (voir Figure 23). Nous avons pris comme point de départ l'exploration, dans la littérature, du niveau organisationnel d'adaptation des firmes multinationales à leur environnement complexe. Nous avons pu constater que les stratégies concurrentielles favorisant la flexibilité des firmes se répercutent sous forme de normes organisationnelles au niveau managérial, puis au niveau des employés en contact avec les clients. Il nous a donc paru nécessaire de vérifier l'existence de la prescription des telles normes et précisément de normes "émotionnelles" imposées aux salariés de contact par le groupe hôtelier. Une analyse de documents internes (fiches de poste, procédures d'évaluation, affichages à destination des salariés, etc.) permettra de vérifier l'existence de ces normes en tant qu'attentes relationnelles de l'entreprise dans les interactions client et de les identifier précisément.

La littérature montre également que ces normes prescrites entrent souvent en confrontation avec la réalité des situations de travail dans les équipes de *front office*. Ainsi, et puisque nous étudions le vécu émotionnel des salariés, il nous semble essentiel de recueillir l'avis et les réactions des managers d'un côté, et des employés de l'autre, face à ces normes prescrites. De plus, nous souhaitons comprendre comment ces réactions peuvent être traduites au sein même du processus de travail émotionnel et si ces normes, anciennes ou nouvelles, sont internalisées par les salariés et de quelle façon. Afin de collecter ces données, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs auprès de managers et d'employés en contact direct avec les clients. L'objectif est que ces entretiens nous permettent d'analyser la perception et l'intégration des normes émotionnelles organisationnelles, ainsi que les comportements d'adaptation des salariés à ces normes. De plus, nous souhaitons vérifier nos hypothèses quant à la saillance du lien de l'individu envers son rôle de travail, des ressources individuelles et de son état affectif, comme antécédents des choix individuels de travail émotionnel. Nous pensons également que les avis et réactions des salariés face aux normes organisationnelles prescrites peuvent avoir une influence, positive ou négative selon les cas, sur ces trois antécédents.

Figure 23 - Design de la recherche



De plus, une boucle récursive semble également pouvoir faire évoluer ces antécédents du travail émotionnel, dans le sens où les actions de l'individu peuvent transformer son lien envers son rôle de travail, l'état de ses ressources individuelles et de son affect. Nous souhaitons vérifier l'existence de ces différents liens à partir des entretiens, mais aussi d'une phase d'observation en immersion dans l'univers de travail de ces équipes hôtelières. Certes, l'observation ne peut nous permettre de voir le travail émotionnel des salariés. Cependant, une telle approche anthropologique nous procurera des indices essentiels pour comprendre la gestion des émotions dans ces équipes, à travers la communication verbale et non-verbale des individus, leurs déplacements, leur disponibilité. Enfin, nous souhaitons comprendre et expliquer comment la maîtrise de soi et la préservation de soi dans cet univers de travail spécifique du service jouent sur l'équilibre émotionnel des individus, afin d'expliquer la variété des réactions émotionnelles d'individus évoluant au sein d'un même environnement de travail. Il s'agira de mieux lire les mécanismes, les conséquences et les besoins des individus et des équipes en termes de stratégies émotionnelles.

3.5. Collecte des données

Nous avons effectué notre terrain de recherche dans 3 Novotel et 2 Novotel Suites de la région parisienne. Il s'agit d'une marque de milieu de gamme du groupe Accor et la première marque fondatrice du groupe. Ces hôtels de grande taille accueillent une clientèle familiale, business ainsi que des réunions et des événements professionnels (entreprises, association, événementiel).



« Des hôtels à vivre

Chaque Novotel est une destination à part entière. Grâce à son personnel accueillant, ouvert et à l'écoute, nos hôtes profitent pleinement des différentes expériences proposées. Une atmosphère unique prend vie grâce au design esthétique et fonctionnel, moderne et intemporel, simple et statutaire. C'est l'endroit idéal pour prendre un verre et se restaurer, travailler, se divertir ou tout simplement se détendre. Venant de tous horizons et quelle que soit leur destination, nos invités, seuls ou en famille, se sentiront toujours comme chez eux. Il y a tant à vivre chez Novotel. »⁴⁵

⁴⁵ Site officiel Accor



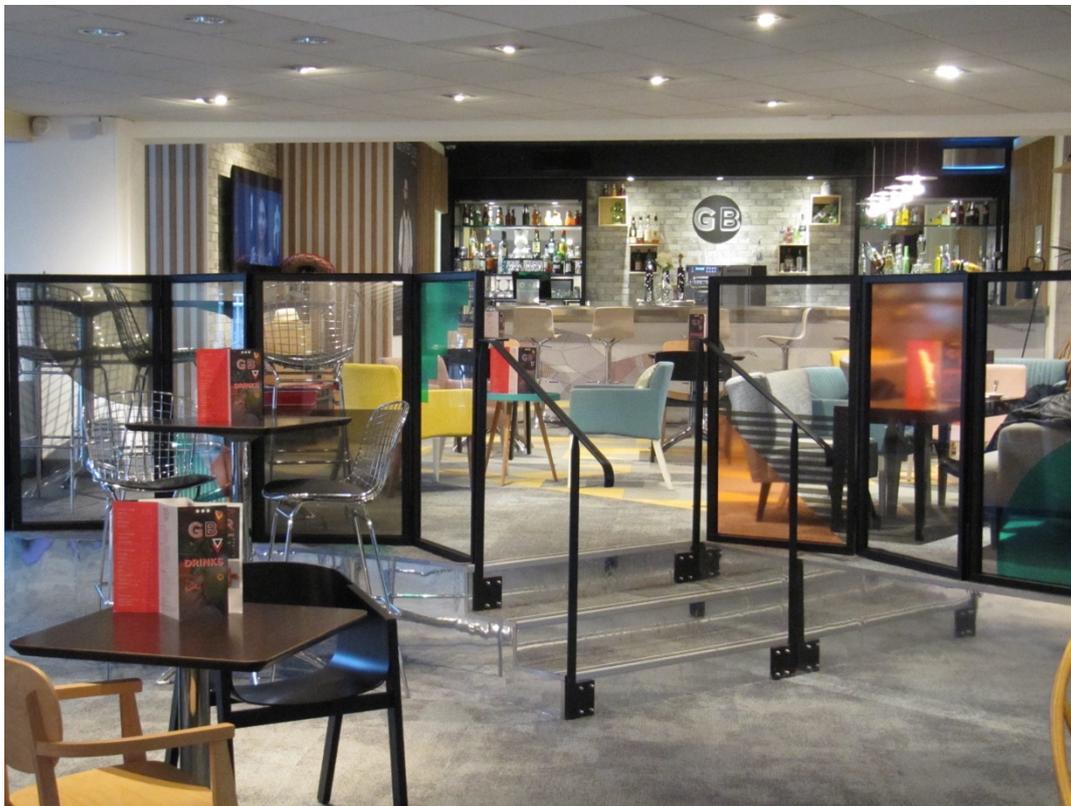
Hall d'entrée du Novotel Roissy CDG Convention&Wellness



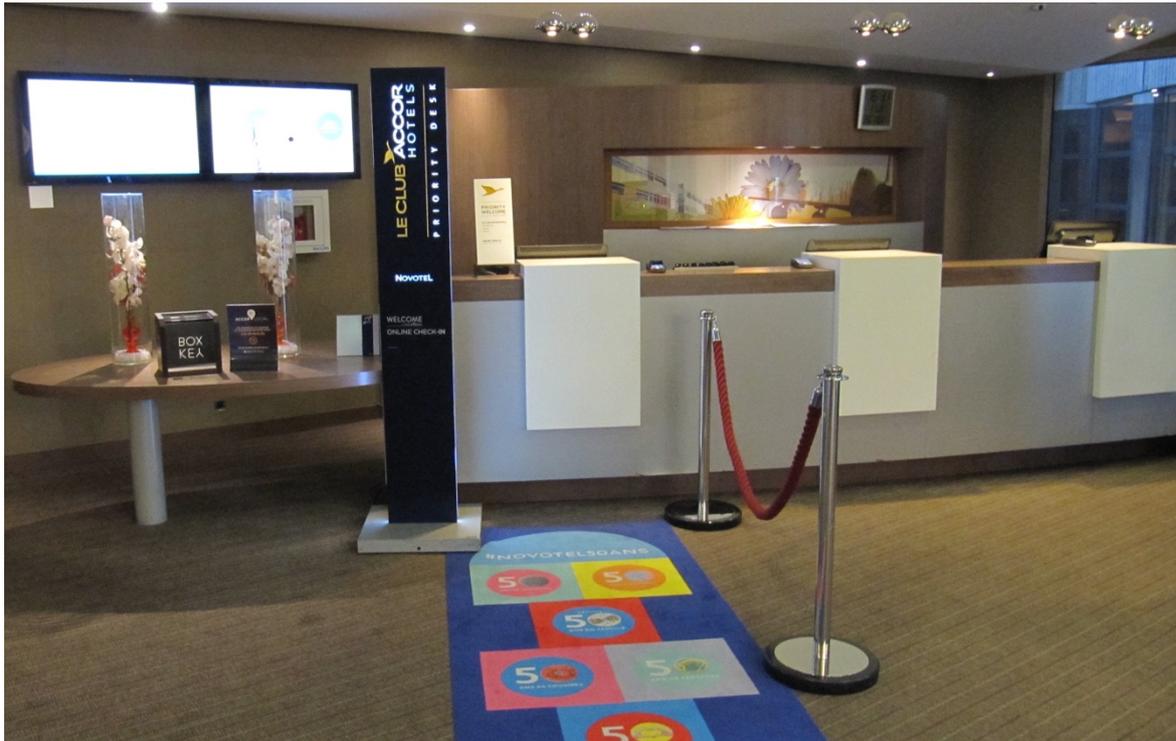
Espace de réception du Novotel Roissy CDG Convention&Wellness



Espace restauration "Gourmet Bar" et espace "Breakfast", Novotel Roissy CDG Convention&Wellness. Le Gourmet Bar est un espace ouvert dans lequel le client peut se restaurer à toute heure de la journée.



Espace restauration "Gourmet Bar" du Novotel Cergy-Pontoise



Réception du Novotel CDG Aéroport, desk prioritaire pour les clients appartenant au programme de fidélité "Le Club AccorHotels". Une "Box Key" visible à gauche sur la photo permet aux clients ayant effectué un "fast check-out" directement en ligne de déposer leur clé de chambre sans passer par les réceptionnistes.



Lors de notre étude de terrain, un concept dénommé "Feel Welcome" était en vigueur, à destination des clients pour les faire se sentir à l'hôtel comme chez eux, et à destination des salariés dans le même objectif.

WELCOME TO NOVOTEL

« Débutez en toute sérénité dans votre nouveau poste et votre nouvel environnement professionnel avec WELCOME, votre programme d'intégration. »⁴⁶

⁴⁶ Brochure CarrerNovotel, novembre 2011

3.5.1. Observation et entretiens semi-directifs

Afin de récolter les données les plus proches de la réalité de la gestion émotionnelle dans les métiers de contact et le vécu de ces salariés, nous avons couplé des phases d'observation en immersion avec la réalisation d'entretiens, dans trois hôtels Novotel et deux Suites Novotel de la région parisienne (dans la zone aéroportuaire Charles-de-Gaulle et Paris et sa périphérie), entre le 21 octobre 2017 et le 28 février 2018. Nous avons réalisé un total de 60 entretiens dans les cinq hôtels qui nous ont été ouverts pour notre terrain : 21 entretiens ont été conduits au Novotel Convention & Wellness Roissy Charles-de-Gaulle, 13 entretiens au Novotel Roissy Charles-de-Gaulle Aéroport, 16 au Novotel Cergy-Pontoise, 4 au Novotel Suites Stade de France et 6 au Novotel Suites Montreuil-Vincennes. Ainsi, nous avons enregistré 60 entretiens d'une durée moyenne d'une heure. L'entretien le plus court a duré 30 minutes et le plus long 2h30. En effet, certaines personnes sont plus bavardes que d'autres, plus ou moins sûres d'elles ou encore plus ou moins introverties, ce qui n'enlève en rien l'intérêt du discours de ces différentes personnalités quant à leurs vécus au travail. Bien au contraire, avoir pu recueillir les témoignages d'individualités diverses ne peut qu'enrichir l'étude d'un sujet fortement lié aux différences de personnalités. Ces entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail et pendant le service des participants, généralement de façon isolée, dans une salle de réunion ou de séminaire de l'hôtel. Le guide d'entretien destinés aux employés est disponible en annexe 2 et le guide d'entretien proposé aux managers est disponible en annexe 3. Ces 60 entretiens ont été transcrits intégralement afin de les soumettre à l'analyse. Au fil d'un guide d'entretien employé et un guide d'entretien légèrement différent pour les responsables, nous avons abordé avec chaque participant les questions de correspondance entre la personnalité et le rôle de travail, de ressources personnelles, d'affectivité, de perception et d'intégration des normes émotionnelles organisationnelles et du travail émotionnel. Pour chaque répondant, nous avons spécifié l'hôtel employeur, le type d'emploi occupé (réception, restauration, spa), le poste occupé (employé, responsable intermédiaire, responsable), l'âge, le genre et l'ancienneté dans l'emploi (nouveau : 0 à 6 mois ; récent : 6 mois à un an ; établi : 1 à 5 ans ; ancien : 5 à 8 ans ; et très ancien : plus de 8 ans).

Chaque phase d'entretiens dans les trois Novotel a été accompagnée d'une phase d'observation en immersion en front et en back office, dans les services de réception et de restauration. Il s'agissait de repérer les réactions émotionnelles et comportementales des employés et des responsables lors des interactions avec les clients et la circulation des émotions au sein des équipes en front et en back office. Nous souhaitons initialement observer le comportement des réceptionnistes lors des interactions clients, à l'aide d'une grille d'observation. Cependant, nous nous sommes vite rendu compte que ces interactions sont généralement très courtes – moins d'une minute – et qu'il était plus intéressant d'observer les comportements au fur et à mesure de l'enchaînement des nombreuses tâches que ces employés réalisent. Nous avons réalisé 19 heures et 20 minutes d'observation en immersion dans les trois Novotel : 15h30 d'observation au Novotel CDG Convention&Wellness, 2h20 au Novotel CDG Aéroport et 1h30 au Novotel de Cergy-Pontoise. Nous avons observé les équipes de réception au cours de leur travail, en étant positionné en front office, en back office ou bien entre les deux, en journée et durant la nuit. Nous avons également observé les équipes de restauration en salle lors de différents services et les équipes du bar, en soirée, en étant positionné soit en salle au milieu des clients, soit dans la partie réservée au personnel.

Notre arrivée dans chaque hôtel a été préparée dans le sens où la personne chargée des ressources humaines dans l'hôtel ou/et le directeur de l'hôtel ont prévenu les équipes de la venue d'une universitaire pour

observer leurs façons de vivre leur travail et pour les solliciter en entretiens individuels sur ce sujet. Le premier hôtel visité fut le Novotel CDG Convention&Wellness. Lors des premiers jours sur le terrain, nous avons choisi de réserver les deux premiers jours à l'observation des équipes. Cette posture nous a permis d'engager progressivement la relation avec les employés et les managers dans leur univers de travail et d'instaurer ainsi une certaine confiance, grâce à laquelle nous avons pu creuser les sujets émotionnels abordés durant les entretiens de façon plus profonde avec les répondants. Cela ressort particulièrement dans les entretiens menés au sein de cet hôtel, où le temps passé à l'observation du travail des équipes et les échanges avec les salariés ont été plus conséquents que dans les quatre hôtels suivants. Observer les individus dans leur situation de travail avant de s'entretenir avec eux a également permis de décrire et expliquer des exemples de situations auxquelles nous avons assisté. Les répondants pouvaient donc s'y référer lors des entretiens en disant : « par exemple, tout à l'heure, vous avez vu, tel client... » ou bien « ce matin encore c'était calme, mais d'habitude... ». Ainsi, l'aspect performatif du discours en entretien (Moriceau et Fronda, 2019) peut être relativement contrôlé par cette base de situations réelles de travail vécues simultanément par le répondant et l'observateur. Car l'entretien est toujours plus ou moins décontextualisé par rapport à l'objet de la discussion et l'intervention du chercheur ajoute à cet aspect construit de l'entretien, ce qui peut créer des distorsions du discours chez le répondant. En effet, « le type de contact que nous offre l'entretien de recherche est celui de personnes, dans le contexte de l'entretien qui est différent de leur situation habituelle dans l'organisation, qui réagissent et répondent à notre présence et à nos paroles » (Moriceau et Fronda, 2019, p 283). Ces expériences situationnelles partagées et la confiance instaurée avec les salariés sur leur lieu de travail ont très certainement permis d'accroître la véracité et la fiabilité des discours des répondants. Une confiance s'est instaurée également avec les salariés des autres hôtels visités, par la discussion informelle et l'observation, dans de moindres mesures.

3.6. Caractéristiques de l'échantillon

Cette étude a été menée auprès de 37 employés (dont 5 stagiaires et 3 apprentis), 6 responsables intermédiaires et 17 responsables de proximité, au sein des services de réception et de restauration des différents hôtels, ainsi que du spa d'un des hôtels. L'échantillon est composé de 26 hommes et 34 femmes de 16 à 58 ans. La moyenne d'âge est de 31 ans, soit 30 ans pour les employés et responsables intermédiaires et 33 ans pour les responsables. Chez Accor, les postes sont structurés suivant une hiérarchie stricte : pour la restauration, la base hiérarchique est composée des commis et serveurs, puis des chefs de rang, des assistants maîtres d'hôtel et maître d'hôtel et enfin d'assistants responsable restauration et d'un responsable restauration ; pour la réception, la base hiérarchique est composée des réceptionnistes, puis des chefs de brigade, d'assistants chefs de réception et du chef de réception. Afin d'obtenir des résultats clairs, nous avons choisi de regrouper les employés (commis, serveurs, chefs de rang et réceptionnistes), les responsables intermédiaires (maîtres d'hôtel et chef de brigade) et les responsables de service (responsable restauration, chef réceptionniste et responsable spa). Les caractéristiques détaillées de notre échantillon sont présentées dans le Tableau 11.

Tableau 11 - Caractéristiques de l'échantillon Novotel et Novotel Suites

N°entretien	Date	Heure	Hôtel	Emploi	Poste	Age	Genre	Ancienneté dans l'emploi
1	21/10/17	10h40	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Réceptionniste	Employé	24	Homme	10 mois
2	21/10/17	13h51	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Réceptionniste	Employé	41	Homme	10 ans
3	21/10/17	16h30	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Réceptionniste	Employé	32	Homme	5 ans
4	22/10/17	10h31	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Chef de rang, CDD Maître d'hôtel	Responsable	30	Homme	3 ans 1/2
5	23/10/17	09h22	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Stagiaire réceptionniste	Employé	19	Femme	1 semaine
6	23/10/17	14h32	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Chef assistant réceptionniste	Responsable	34	Homme	7 ans
7	25/10/17	23h12	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Chef réceptionniste	Responsable	35	Femme	2 ans
8	26/10/17	10h11	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Réceptionniste	Employé	31	Homme	7 ans
9	27/10/17	09h35	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Chef de brigade réceptionniste	ResponsableInt	26	Femme	2 ans
10	28/10/17	16h07	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Chef de rang	ResponsableInt	46	Homme	3 ans et demi
11	31/10/17	16h00	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Responsable bar	Responsable	57	Femme	13 ans
12	31/10/17	17h40	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Chef assistant réceptionniste	Responsable	38	Femme	8 ans
13	01/11/17	16h43	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Employée spa	Employé	26	Femme	6 mois
14	01/11/17	17h27	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Apprentie réceptionniste	Employé	20	Femme	2 mois
15	02/11/17	13h02	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Employée spa	Employé	33	Femme	8 ans
16	02/11/17	17h24	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Restauration	Employé	18	Femme	2 ans
17	03/11/17	09h40	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Responsable spa	Responsable	38	Femme	4 ans
18	03/11/17	15h10	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Responsable restauration	Responsable	35	Homme	10 ans
19	04/11/17	09h16	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Réceptionniste	Employé	25	Femme	2 ans 1/2
20	04/11/17	16h17	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Responsable restauration	Responsable	35	Homme	13 ans
21	05/11/17	08h34	Novotel Convention & Wellness Roissy CDG	Employé restauration	Employée	38	Femme	13 ans
22	17/11/17	10h23	Novotel Roissy CDG Aéroport	Reservation-Réceptionniste	Employé	24	Femme	3 ans et demi
23	17/11/17	15h25	Novotel Roissy CDG Aéroport	Restauration	Employé	38	Homme	8 ans
24	17/11/17	16h15	Novotel Roissy CDG Aéroport	Restauration	Employé	45	Femme	12 ans
25	17/11/17	17h09	Novotel Roissy CDG Aéroport	Assistante chef réceptionniste	Responsable	34	Femme	8 ans
26	17/11/17	21h32	Novotel Roissy CDG Aéroport	Stagiaire réceptionniste	Employé	30	Femme	3 semaines+1 mois avant
27	18/11/17	10h39	Novotel Roissy CDG Aéroport	Apprenti réceptionniste	Employé	20	Homme	1 ans 1/2
28	18/11/17	11h39	Novotel Roissy CDG Aéroport	Responsable restauration	Responsable	28	Homme	2 ans
29	18/11/17	16h02	Novotel Roissy CDG Aéroport	Restauration	Responsable	26	Homme	6 mois
30	18/11/17	16h57	Novotel Roissy CDG Aéroport	Réception	Employé	22	Femme	2 ans

N°entretien	Date	Heure	Hôtel	Emploi	Poste	Age	Genre	Ancienneté dans l'emploi
31	18/11/17	17h40	Novotel Roissy CDG Aéroport	Chef de brigade réception	ResponsableInt	27	Homme	1 an
32	18/11/17	21h28	Novotel Roissy CDG Aéroport	Réceptionniste	Employé	28	Femme	2 mois
33	20/11/17	10h16	Novotel Roissy CDG Aéroport	Chef de brigade réception	ResponsableInt	25	Homme	4 mois
34	20/11/17	12h10	Novotel Roissy CDG Aéroport	Restauration	Employé	22	Homme	5 ans
35	03/01/18	16h34	Novotel Cergy Pontoise	Restauration	Employé	31	Femme	6 ans
36	03/01/18	20h14	Novotel Cergy Pontoise	Responsable réception	Responsable	35	Femme	10 mois
37	04/01/18	10h03	Novotel Cergy Pontoise	Apprenti réceptionniste	Employé	20	Homme	3 mois
38	04/01/18	11h11	Novotel Cergy Pontoise	Restauration	Employé	48	Femme	2 ans et demi
39	04/01/18	16h11	Novotel Cergy Pontoise	Restauration	Employé	25	Femme	3 ans
40	04/01/18	17h18	Novotel Cergy Pontoise	Responsable restauration	Responsable	31	Homme	7 ans
41	05/01/18	15h30	Novotel Cergy Pontoise	Maitre d'hôtel	Responsable	40	Homme	11 ans
42	05/01/18	17h17	Novotel Cergy Pontoise	Réceptionniste	Employé	29	Homme	4 mois
43	06/01/18	13h04	Novotel Cergy Pontoise	Réceptionniste extra	Employé	25	Femme	3 mois extra
44	06/01/18	14h21	Novotel Cergy Pontoise	Chef de brigade réception	ResponsableInt	26	Femme	2 mois
45	07/01/18	10h56	Novotel Cergy Pontoise	Assistant responsable restauration	Responsable	36	Homme	10 ans
46	07/01/18	17h05	Novotel Cergy Pontoise	Réceptionniste extra	Employé	32	Femme	5 jours en extra
47	08/01/18	10h11	Novotel Cergy Pontoise	Restauration	Employé	58	Femme	16 ans
48	08/01/18	13h56	Novotel Cergy Pontoise	Stagiaire réceptionniste	Employé	20	Femme	depuis novembre 2017
49	09/01/18	09h44	Novotel Cergy Pontoise	Stagiaire réceptionniste	Employé	16	Femme	2 jours (stage de 3 semaines)
50	09/01/18	15h30	Novotel Cergy Pontoise	Chef de rang restauration	ResponsableInt	55	Homme	12 ans
51	17/01/18	10h45	Novotel Suites Stade de France	Réceptionniste	Employé	24	Femme	2 mois
52	17/01/18	15h00	Novotel Suites Stade de France	Receptionniste leader	Responsable	32	Femme	2 ans
53	17/01/18	16h30	Novotel Suites Stade de France	Receptionniste	Employé	33	Homme	3 ans
54	18/01/18	11h17	Novotel Suites Stade de France	Stagiaire réceptionniste	Employé	21	Femme	4 jours (stage d'un mois)
55	27/02/18	09h48	Novotel Suites Montreuil-Vincennes	Employé petit déjeuner	Employé	36	Homme	7 ans
56	27/02/18	11h18	Novotel Suites Montreuil-Vincennes	Chef de réception	Responsable	32	Homme	3 mois
57	27/02/18	14h14	Novotel Suites Montreuil-Vincennes	Extra réceptionniste	Employé	27	Femme	Extras depuis 2011, 7 ans
58	27/02/18	15h44	Novotel Suites Montreuil-Vincennes	Réceptionniste	Employé	23	Femme	2 mois et demi
59	27/02/18	18h35	Novotel Suites Montreuil-Vincennes	Réceptionniste	Employé	25	Homme	1 mois
60	28/02/18	17h09	Novotel Suites Montreuil-Vincennes	Réceptionniste	Employé	28	Femme	4 ans

3.7. Méthode d'analyse des données

Le logiciel IRaMuTeQ est un logiciel d'analyses textuelles. Il est libre d'accès, d'où le choix de celui-ci plutôt qu'Alceste qui est un logiciel d'analyse de données textuelles payant. De plus, le logiciel IRaMuTeQ est désormais aussi performant qu'Alceste et tous deux s'appuient sur la méthode Reinert (1983, 1986, 1991). Cette méthode consiste à effectuer, à partir d'un corpus textuel, une première analyse précise de son vocabulaire et constitue un dictionnaire des mots, associés à leur racine et leur fréquence dans le corpus. Puis, par fractionnements successifs, il découpe le texte en segments homogènes et classe ces segments en commençant par les oppositions les plus fortes. Il s'agit de mettre en évidence des classes de sens dans lesquelles sont regroupés les mots et les phrases les plus significatives. Ainsi, les classes obtenues à l'issue des classifications hiérarchiques descendantes (CHD) représentent les thèmes dominants du corpus. Les résultats sont enfin triés selon leur pertinence et sont projetés visuellement sur des graphiques.

Notre étude portant sur un corpus de textes conséquent (452 213 mots), nous avons choisi d'utiliser cette approche quantitative des corpus textuels qui, contrairement aux outils qualitatifs tel que Nvivo, permet une analyse statistique sur du texte. Nous avons utilisé la CHD simple sur segments de texte, qui catégorise des thématiques de discours présentes dans l'ensemble des textes soumis et la CHD simple sur texte, qui catégorise les textes selon leurs spécificités et leurs similitudes de discours. IRaMuTeQ s'appuie sur le logiciel statistique R, disponible en open source, et sur le langage python. Il s'agit d'une Interface de R destiné aux analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires. Il prépare les données et écrit des scripts en découpant le corpus de texte soumis à l'analyse en segments de texte, que le logiciel R est en mesure d'analyser et présente les résultats produits par R sur l'interface IRaMuTeQ. Nous avons utilisé la version IRaMuTeQ 0.7 alpha 2 (2008-2014) combinée à la version de R 3.3.1 GUI 1.68 Mavericks build pour Mac OS X.

Pour notre étude, le corpus de texte analysé est un fichier au format texte brut (.txt) comptant 60 textes, 452 213 occurrences, 9 969 formes et 13 049 segments de 40 occurrences. Le nombre d'hapax est de 3 961, ce qui représente 39,73 % des formes et 0,88% des occurrences. La "forme" est l'unité de base du logiciel et désigne les mots définis comme suites de caractères non-délimiteurs (lettres) entourées par des caractères délimiteurs (espaces et ponctuation). Le logiciel permet une lemmatisation, c'est-à-dire un regroupement des formes de même racine lexicale dans de mêmes unités. Plus précisément, les verbes sont ramenés à l'infinitif, les noms au singulier et les adjectifs au masculin singulier. Le nombre de formes correspond au nombre de mots différents rencontrés dans le corpus. Le nombre d'occurrences correspond au nombre total de mots du corpus. Le logiciel nomme "hapax" les formes de fréquence 1, c'est-à-dire celles qui n'apparaissent qu'une seule fois dans le corpus.

3.8. Construction et exploitation de "profils manuels"

Nous souhaitons réaliser une classification hiérarchique descendante (CHD) simple sur texte via le logiciel IRaMuTeQ afin de faire apparaître des profils d'individus, selon les différents aspects abordés en entretiens, pour chaque répondant. La classification simple sur texte permet de regrouper les textes les plus proches (dans notre corpus un texte = un entretien). Cependant, ce type de classification n'est pertinent que sur des textes courts. Nous aurions pu procéder à une analyse de thématiques, en préparant le corpus d'entretiens par identification de plusieurs thématiques identiques dans chaque entretien. Néanmoins, les

différents thèmes abordés dans les entretiens ne se structurent pas de façon suffisamment ordonnée pour pouvoir constituer des blocs thématiques. Nous avons donc choisi d'effectuer manuellement des "profils manuels", un pour chacun des 60 entretiens, en prélevant les segments de discours correspondant aux thèmes recherchés. Nous avons construit ces profils sous la forme de blocs thématiques présentés dans le Tableau 12.

Tableau 12 - Thèmes identifiés dans les entretiens et prélevés pour la constitution des "profils manuels"

Bloc thématique	Détail des thèmes prélevés
Perception	Des normes et des règles d'affichage émotionnel
	De la situation
	Du travail émotionnel
Lien envers le rôle de travail	Exigences de travail, perception du rôle
	Correspondance entre la personnalité et l'emploi occupé
Ressources individuelles	Ressources générales
	Apprentissage des ressources
	Mécanismes de ressourcement au travail
	Mécanismes de ressourcement hors travail
Etat affectif	Traits de personnalité
Travail émotionnel (TE)	Stratégie de jeu en surface
	Stratégie de jeu en profondeur
	Déterminants des choix de stratégies de TE
	Affichage, effet voulu, perçu par les clients
	Authenticité, être soi-même
	Réaction comportementale
"Le plus important pour faire bien son travail tout en se préservant émotionnellement"	
Conséquences directes du TE	Déclenchement d'émotions positives
	Déclenchement d'émotions négatives
Feedback de l'interaction	

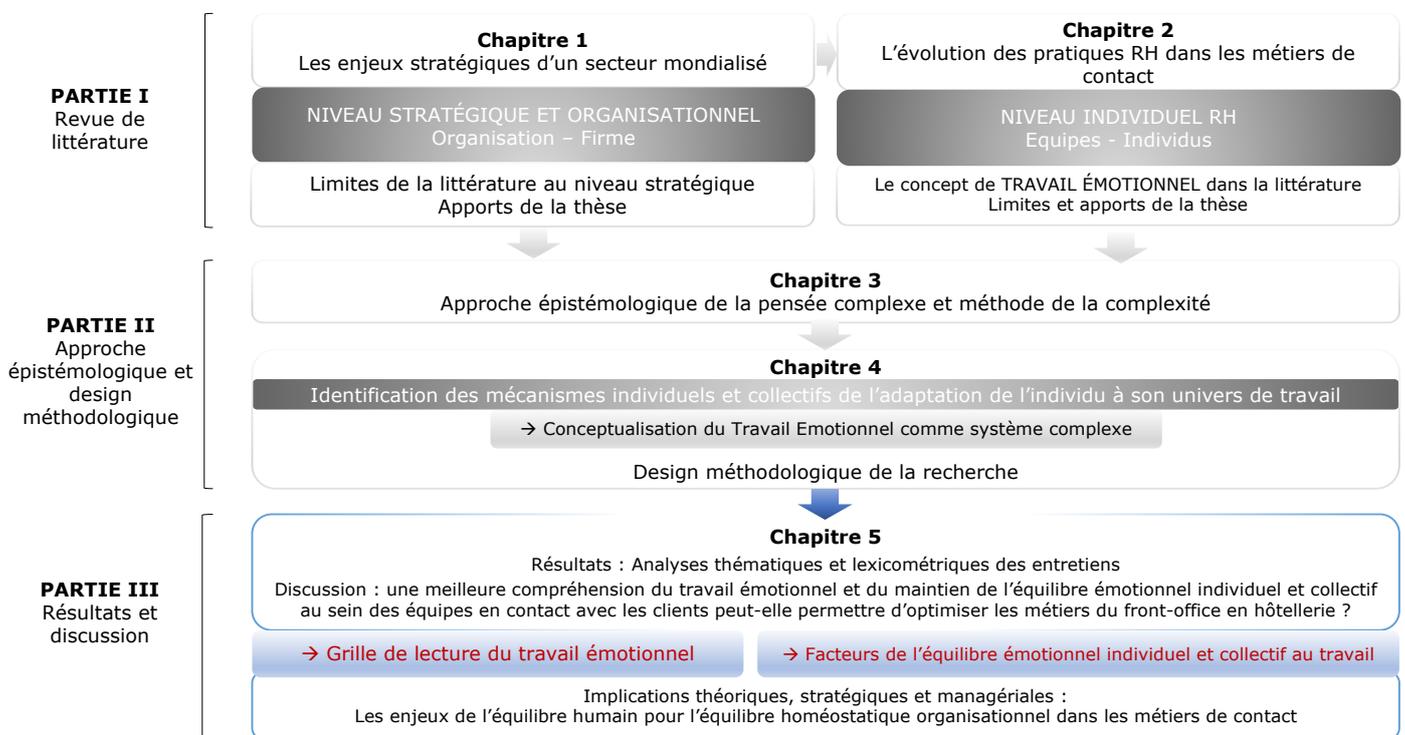
A partir de ces 60 "profils manuels", nous avons constitué un corpus de 60 textes, correspondant aux entretiens restreints à ces thématiques (citées ci-dessus). La grille type d'extraction des items que nous avons utilisé pour la construction de ces "profils manuel" est disponible en annexe 5.

PARTIE 3

RESULTATS ET DISCUSSION

Chapitre 5

Analyse et discussion des résultats



1. Résultats

1.1. Perception, intégration, vécu et réactions face aux normes émotionnelles organisationnelles

1.1.1. Les normes émotionnelles chez Accor et leur perception par les salariés du front office

Tout d'abord, une analyse de 5 fiches de poste permet de constater les attentes du groupe en termes de capacités relationnelles et émotionnelles de ses salariés. Ces fiches de poste nous ont été transmises par les responsables RH des hôtels visités lors de la réalisation des entretiens.

Poste concerné	Marque hôtelière
Réceptionniste	Novotel
Réceptionniste de nuit	Novotel
Chef de réception (correspondant au responsable réception)	Novotel
Responsable restauration	Novotel
Réceptionniste	Suites Novotel

Fiches de poste actualisées en 2012

La fiche de poste du réceptionniste chez Accor mentionne 6 responsabilités principales dans le poste : les attitudes de service ou relation client, la technique métier, l'esprit d'équipe, l'aspect commercial, l'aspect gestionnaire et enfin l'hygiène, la sécurité des personnes et l'environnement. Les attentes prescrites concernant la relation client sont détaillées en 13 points, contre 10 points pour la vente, 8 pour la technique métier, 4 pour la gestion et l'hygiène, sécurité et environnement, et 2 pour l'esprit d'équipe. Pour un chef de réception ou un responsable restauration, les attentes décrites dans la fiche de poste sont davantage portées sur l'esprit d'équipe et les aspects commerciaux et gestionnaires. Cependant, les responsables des ressources humaines des différents hôtels nous ont confié que dans la réalité, ces fiches de poste sont très peu utilisées dans les processus de recrutement et d'intégration des salariés, donc rares sont ceux qui en prennent connaissance. Les attentes du rôle sont davantage transmises sous forme orale.

Nous avons relevé en parallèle les normes organisationnelles perçues ainsi que les attentes organisationnelles dans leur rôle de travail perçues dans les soixante entretiens réalisés. Pour ce faire, nous avons construit deux sous-corpus à partir des classes 3 et 4 de la classification des discours se rapportant au lien existant entre l'individu et son rôle de travail. Ces classes regroupent, respectivement, le thème de la perception du rôle de travail par les répondants, et le thème de la réalisation du rôle de travail par rapport aux attentes perçues. A l'aide du logiciel IRaMuTeQ, nous avons établi le graph de la classe 3 puis le graph de la classe 4, puis nous avons réalisé une CHD simple sur segments de textes sur les deux sous-corpus. Les graphiques de ces analyses sont présentés en annexe 5. Nous avons ainsi pu relever les principales perceptions des répondants en termes d'attentes et de normes organisationnelles dans leurs rôles de travail, détaillées et comparées aux normes prescrites dans le Tableau 13.

Tableau 13 - Comparatif des perceptions des répondants en termes d'attentes organisationnelles dans le rôle de travail par rapport aux attentes prescrites dans les fiches de poste

Principales perceptions des attentes dans le rôle de travail par les employés	Attentes prescrites dans la fiche de poste du Réceptionniste (Employé)	Attentes prescrites dans les fiche de poste du chef de réception et du responsable restauration (Manager)
Donner le meilleur au client Délivrer un service de qualité	« Contribue de façon globale à la satisfaction de la clientèle de par la qualité de son travail et l'exemplarité de son comportement »	« Est garant des standards hébergement Novotel/du concept de la restauration Novotel et de l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs de son département » « Véhicule l'image et l'ambiance de l'hôtel par son attitude exemplaire, son accueil chaleureux et convivial, sa présence régulière sur le terrain et sa disponibilité »
	Attitudes de service / Relation client	
Ouvert	« Est ouvert à la relation »	
	« Est commercialement agile »	
Toujours trouver une solution pour le client	« Est un génie de la solution »	
Représente l'hôtel, la marque	« Donne une bonne image de son hôtel et de la marque par son attitude et son apparence »	
Respecter et s'adapter à la clientèle	« Etablit en permanence une relation de qualité avec chaque client »	
Accueillir et satisfaire les clients	« Accueille le client dès son arrivée avec prévenance et attention »	
Accompagner les clients, leur faire passer un bon séjour	« Contribue, par une relation chaleureuse et personnalisée, à sa fidélisation »	
	« Surprend les clients par des attentions particulières pour assurer leur confort et bien-être »	
Tâches diverses à la réception	Technique métier / Production	
Encadrer, appliquer et faire appliquer (poste de responsable)		« Connait et fait appliquer l'ensemble des normes et standards Novotel en matière d'offre de service pour garantir le respect de la promesse client »
	Esprit d'équipe	
Travailler en équipe Former, aider les collègues Satisfaire les collègues, les responsables S'entraider, faire en sorte que tout le monde soit à	« Fait preuve en permanence d'un esprit de coopération »	

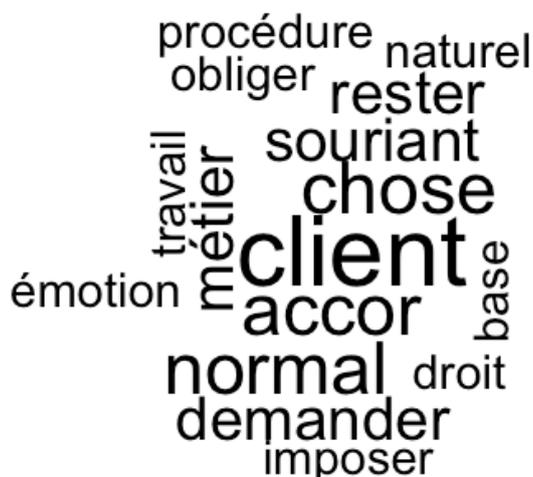
l'aise Soutenir, respecter, accueillir, accompagner l'équipe (poste de responsable)		
		« Développe la motivation de ses équipes en créant un bon climat de travail »
Challenger l'équipe (poste de responsable)		« Forme et challenge son équipe sur les argumentaires de vente et s'assure de leur application »
Rôle tampon pour l'équipe (poste de responsable)		
	Commercial / Vente	
		« Etablit d'excellentes relations avec les clients »
Le côté administratif	Gestion	
	Hygiène / Sécurité des personnes / Environnement	

Nous avons choisi de transposer dans ce tableau, d'abord les items existants dans les fiches de poste correspondant à chacune des principales normes perçues par les répondants, puis d'ajouter les items supplémentaires intégrés dans les fiches de poste qui prescrivent des comportements et attitudes ayant trait au savoir-être. Les attentes perçues par les salariés dans leur rôle de travail sont principalement les attentes en termes de relation client, pour les employés et d'esprit d'équipe, pour les managers. Ce résultat concorde avec les attentes prescrites. Nous avons vu, en effet, que les fiches de poste des employés détaillent davantage de points concernant les attitudes de service, la relation client. De même, les fiches de poste des managers décrivent plus largement les attentes en termes d'esprit d'équipe. En outre, nous constatons que, dans l'ensemble, les normes prescrites en termes de savoir-être sont intégrées par les employés et les managers interrogés. Cependant, nous allons voir qu'une grande partie des normes organisationnelles du groupe Accor sont davantage diffusées par transmission orale ou bien s'imposent directement aux salariés dans la réalisation de leur travail.

1.1.2. Normes de métier et prescriptions organisationnelles

Les normes émotionnelles telles que "sourire", "être joyeux", "donner de la joie aux clients", "être présentable", "poli", "courtois" sont, pour les répondants, davantage attachées à une logique de métier qui s'appuie sur un certain type de personnalités – plutôt ouverte et positive – plutôt qu'à une stratégie du groupe hôtelier. Une grande majorité des répondants a conscience que ces attentes sont également celles du groupe, car ces normes sont présentes dans les formations et les communications internes du groupe, mais ils les appliquent, non pas parce que le groupe hôtelier leur demande, mais parce que cela fait partie naturellement de leur métier de contact, d'un savoir-faire professionnel.

Figure 24 - Nuage de mots à partir des relevés sur les réactions face aux normes émotionnelles



« On me **demande** juste d'être agréable et **souriante** c'est tout. Ce qui est la base du **métier** ! »
(E35)

« Quand on travaille dans les **métiers** du tourisme et de l'hôtellerie, c'est quelque chose de **normal**. Les supérieurs nous poussent à le faire, oui. Mais après, pour moi c'est quelque chose de **normal**. » (E8)

« Il ne faut pas trop afficher nos émotions, parce que ça peut impacter aussi les autres **clients** ; ce serait une erreur **professionnelle**. [...] Il y a un certain standing à tenir » (E29)

« Ce sont des codes pour moi, qui sont dans tout **métier** de base **clientèle** » (E9)

« On **demande** aux employés le respect envers le **client** » (E29)

« On nous demande d'être joyeux, **souriant**, poli. On ne peut pas nous l'imposer parce que c'est quelque chose qu'on a en nous. » (E43)

« Ça se fait naturellement ; c'est du bon sens » (E52)

« On n'a pas besoin de nous le rappeler parce que ça on sait faire ! [...] Pas de procédure d'accueil, c'est du **professionnalisme**. » (E53)

Les répondants sont tout de même conformés, dans l'exercice de leur métier, à des attentes particulières en termes d'image pour l'hôtelier :

« Il faut suivre la **procédure**, ce qui est normalement obligatoire, mais après on est **obligé** des fois de dévier un tout petit peu pour pouvoir arranger au mieux. » (E29)

« Il faut être **souriante**, aimable. Il faut avoir une bonne impression devant le **client**, pour qu'il revienne » (E47)

« On est le représentant de l'hôtel, donc on est **obligé** d'avoir un minimum à présenter ; je ne peux pas mal lui parler [client], je suis obligée de le regarder, de lui **sourire**. » (E58)

« Avoir l'air accueillante toujours, **souriante**, que j'ai l'air d'être heureuse de vivre. [...] On travaille chez Accor, on se doit d'avoir l'image Accor. [...] Notre **métier** c'est d'être au service des gens, après chacun voit comment il s'adapte. » (E60)

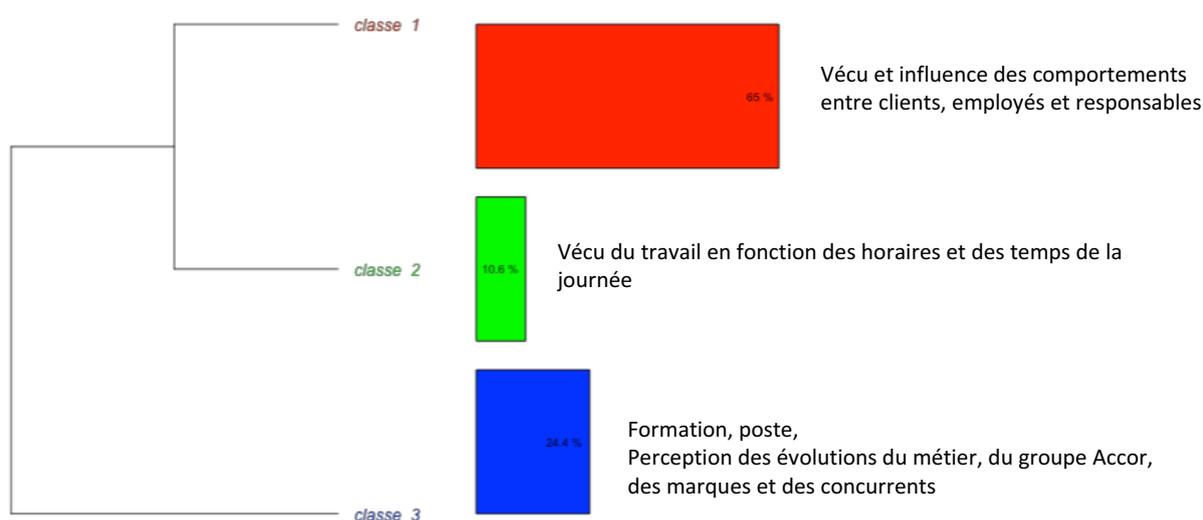
Chez Accor, les salariés ont une très faible perception de scripts ou de procédures d'accueil. Les salariés sont incités à mener les interactions avec les clients en restant eux-mêmes.

« C'est ce qu'ils **demandent** aujourd'hui. Je pense que c'est important de personnaliser et d'essayer de se différencier de par justement son caractère, ses **émotions**, ses origines. » (E25)

« C'est plus des conseils, de l'aide ; ils nous prennent pas pour des robots » (E34)

Concernant les évolutions perçues dans les équipes de front office des hôtels Novotel et Suites Novotel, certaines tendances ressortent pour l'ensemble des répondants. Afin d'identifier ces ressentis communs, nous avons effectué des analyses textuelles, à l'aide d'IraMuTeQ, sur le corpus des 60 entretiens réalisés auprès des employés et managers d'hôtels. Nous avons réalisé une CHD simple sur segments de textes sur le corpus d'entretiens⁴⁷ (99,44% de segments classés). Trois thèmes de discours se détachent clairement : un premier thème sur la formation, le métier, les postes, le groupe Accor et les marques hôtelières ; un deuxième thème sur le vécu du travail en fonction des horaires et des temps de la journée ; et un troisième thème sur le vécu et l'influence des comportements entre clients, employés et responsables. Le dendrogramme de cette analyse est présenté en Figure 25.

Figure 25 - Dendrogramme issu de la CHD simple sur segments de texte sur le corpus global des entretiens



La thématique qui nous intéresse ici est celle de la classe 3, et plus spécifiquement le discours sur la perception des évolutions du métier et du groupe Accor. Pour étudier ce discours, nous avons constitué un

⁴⁷ Nous avons travaillé à partir du corpus sans les questions de l'interviewer
Giacomel Aurore | Les enjeux du travail émotionnel
individuel et collectif dans les groupes hôteliers multinationaux – La complexité de l'équilibre émotionnel au service de l'homéostasie organisationnelle  171

sous-corpus avec cette classe 3 et avons réalisé une CHD simple sur segments de textes sur celui-ci (93,55% de segments classés). Six classes de discours se distinguent, que nous avons synthétisées dans le Tableau 14.

Tableau 14 - Classification du sous-corpus sur la formation, le poste, la perception des évolutions du métier, du groupe Accor et des concurrents

Classe	Représentativité de la classe	Thème du discours
C1	24%	Image du groupe Accor, des valeurs en déclin
C2	21,9%	Poste occupé et position dans la hiérarchie
C3	12,3%	Formation initiale, diplômes et stages
C4	20%	Le métier lui-même n'évolue pas, le groupe Accor évolue
C5	8,2%	Différences d'image et de manières de travailler avec les autres groupes, hôtels
C6	13,7%	Evolution du contact avec les clients

Les classes 1, 4 et 6 de ce sous-corpus nous intéressent tout particulièrement ici. Concernant l'image et les valeurs du groupe Accor (C1), les répondants identifient globalement une signature, une **"marque de fabrique" Accor**. Il existe donc bien une unité du groupe dans les façons de travailler. La plupart des répondants estiment qu'il y a autant d'évolutions positives que d'aspects négatifs dans ces évolutions. Souvent sont citées en exemple les rénovations des espaces communs (l'espace restauration notamment, qui s'est transformé en espace ouvert "Gourmet Bar" dans les Novotel), sans réellement intégrer les salariés dans les décisions, alors qu'il s'agit tout de même de leur environnement de travail. Quelques critiques sont faites par rapport à l'utilité de certaines formations, dont les contenus sont jugés un peu trop "concepts marketing", peu pertinents pour le travail sur le terrain. Enfin, une part importante des répondants perçoivent un **déclin des valeurs familiales et d'esprit d'équipe du groupe Accor** auxquelles ils étaient attachés.

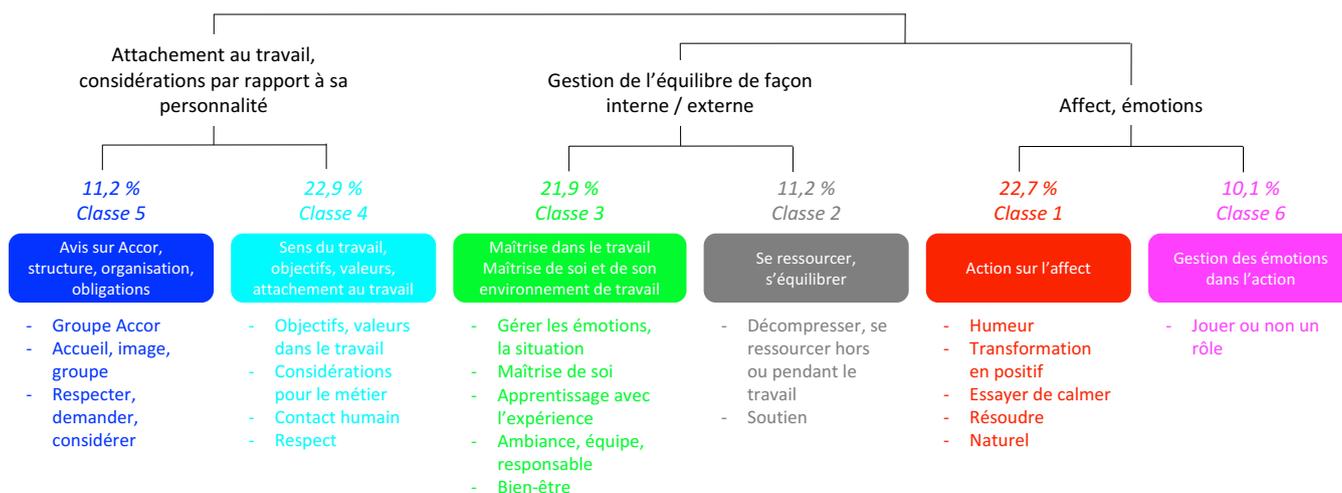
La classe 4 aborde la thématique de l'évolution des métiers du front office ainsi que l'évolution du groupe Accor. Pour la grande majorité des répondants, leur **métier en lui-même n'est pas quelque chose qui évolue**, il reste le même et cela depuis très longtemps. **Ce qui évolue, c'est plutôt le groupe Accor**, les **outils et technologies** qu'il met à disposition des salariés et également les **demandes des clients**. Le management au sein du groupe évolue également, mais ce changement est dû à l'adaptation aux nouvelles générations, qui semble évidente pour les répondants. Enfin, les réceptionnistes craignent dans l'ensemble d'être **remplacés par des machines**, dans l'avenir. Cette crainte n'est pas présente du côté des employés au service en salle en restauration, certainement parce que leur remplacement par des technologies paraît moins évidente dans leur travail.

L'évolution du contact avec la clientèle est surtout perçue à travers l'apparition récente du check-in online (le client valide son arrivée et s'enregistre auprès de l'hôtel directement sur Internet, avant d'arriver sur place) et du fast check-out (le client valide son départ et le règlement de son séjour en ligne également, sans avoir besoin de repasser par la réception lors de son départ). Pour les répondants, cela permet, certes, aux clients de ne pas perdre de temps, en revanche, ils **n'ont plus les retours directs des clients** quant à leur satisfaction qu'ils apprécient ordinairement, comme une **reconnaissance de leur travail**. Pour finir, la

suppression des desks (comptoirs de réception), déjà mise en œuvre dans certains hôtels du groupe Accor, est attendue par l'ensemble des répondants, ceci leur promettant un contact client plus facile, plus proche.

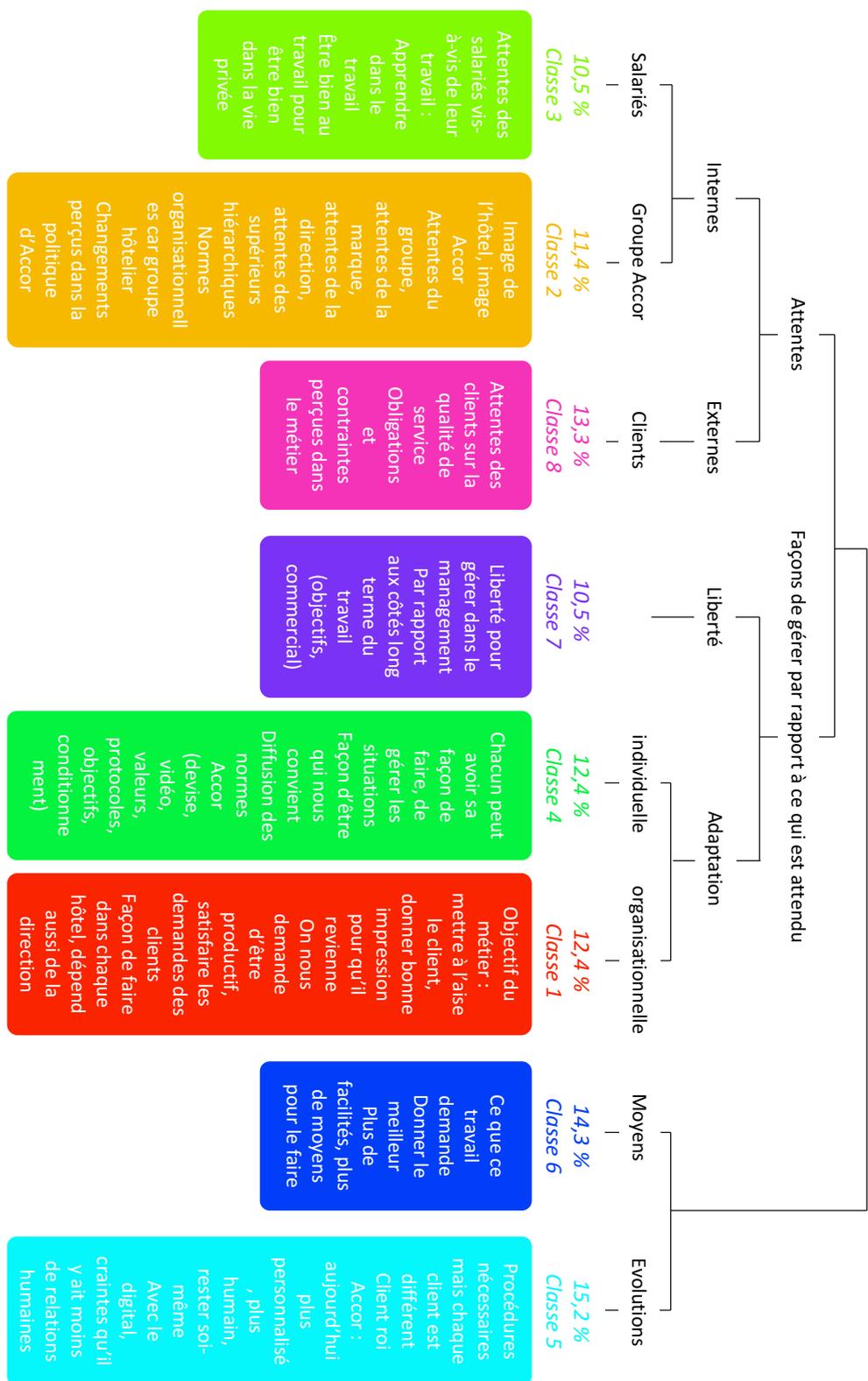
Dans le but d'affiner ces résultats, nous avons effectué des analyses lexicométriques sur le corpus des "profils manuels", avec le logiciel IRaMuTeQ. Ainsi, une CHD sur segments de textes (94,33% de segments classés), sur ce corpus des 60 entretiens réduits, distingue 6 thématiques de discours (ou classes). La Figure 26 présente le dendrogramme obtenu, avec les formes caractéristiques à chaque classe de discours.

Figure 26 - Dendrogramme de la CHD sur segments de texte sur le corpus des "profils manuels"



Nous avons ensuite construit un sous-corpus à partir de la classe 5, qui rassemble les perceptions sur le groupe Accor, sa structure, son organisation et les attentes. Une CHD simple sur segments de texte sur ce sous-corpus va nous permettre d'affiner nos résultats concernant la perception, l'intégration, le vécu et les réactions face aux normes organisationnelles. La Figure 27 présente les thématiques interprétées des différentes classes de la CHD (85,37% de segments classés).

Figure 27 - Schéma précisant les thématiques concernant la politique d'Accor, l'organisation et les obligations perçues



a) Attentes des salariés et attentes perçues dans l'exercice des métiers de contact

Dans les discours des répondants, on trouve d'un côté les attentes de ces derniers quant à leur travail, majoritairement apprendre et se sentir bien (classe 3) ;

« J'attends toujours d'**apprendre** à en connaître plus sur moi » (E6)

« Beaucoup de **connaissances**, parce que je vois beaucoup de monde différent » (E27)

« C'est toujours intéressant d'être avec une équipe ; de prendre en charge une équipe, de leur **apporter**, qu'ils **nous apportent**, qu'ils nous apprennent aussi quelques petites choses » (E40)

« C'est un métier qui est vivant et j'aime beaucoup...partir de chez soi avec un sourire en étant **content** d'aller au travail » (E37)

D'un autre côté, on trouve ce que l'on attend d'eux dans leur travail. Ces dernières attentes viennent de deux sources différentes. Il s'agit tout d'abord des attentes organisationnelles, qu'elles proviennent du groupe hôtelier, de la marque, de la direction de l'hôtel ou des supérieurs hiérarchiques (classe 2). Ces attentes sont perçues comme nécessaires au sein d'un groupe hôtelier et changent en fonction des politiques menées.

Une exploration manuelle des entretiens a dégagé les principales attentes organisationnelles perçues au sein du groupe Accor : les rythmes imposés, être le plus productif possible, être polyvalent et le grand nombre de procédures à respecter.

« Ils te demandent à **faire plus** » (E21)

« Tu dois être toujours souriant, toujours **performant** » (E42)

« Ici, on nous demande d'être le plus **productif possible** » (E1)

Il existe également des attentes en termes de qualité du service, qui proviennent des clients eux-mêmes (classe 8). Ces attentes externes sont souvent perçues comme des obligations, des contraintes, qui ont tendance à s'accroître avec le temps. Ces exigences ne viennent pas directement du groupe, mais concernent les attentes des clients construites par rapport à la communication du groupe envers ces clients. En effet, les salariés sentent une augmentation générale des exigences des clients et d'un certain manque de respect des clients par rapport à leur travail. Pour un certain nombre, la politique du client roi accroît les exigences des clients qui sont en attente de perfection et d'adaptation totale à eux. Cet effet est renforcé par les pratiques des plateformes de réservation qui font venir des clients qui ont payé un prix très réduit pour leur séjour et demandent un service maximum, essaient toujours d'obtenir un peu plus encore. De plus le nouveau concept "feel welcome" dit clairement aux clients soyez à l'hôtel comme vous êtes à la maison, ce qui incite les clients à prendre leurs aises. Enfin, les habitués ayant une carte de fidélité ont tendance à exiger de plus en plus également, étant donné qu'il faut toujours les satisfaire au mieux.

« On a une clientèle aujourd'hui qui est de moins en **moins respectueuse** ; ils savent qu'aujourd'hui, sur une plainte, on va tout offrir finalement » (E18)

« Certains clients ont un peu trop leurs habitudes, un peu **trop leurs aises** et ils oublient parfois qu'ils ont un humain en face d'eux » (E57)

« On est beaucoup plus **obligé de s'adapter** aujourd'hui aux clients que ça ne l'était avant » (E20)

b) Façons de gérer par rapport à ce qui est attendu

Un autre groupe thématique fait état des différentes façons de gérer par rapport à ce qui est attendu. En effet, la classe 4 évoque l'appropriation possible de la façon de faire leur travail par les salariés, qui ont conscience des normes organisationnelles diffusées au sein du groupe Accor. D'après la thématique de la classe 1, il existe des règles particulières à suivre dans chaque hôtel, qui dépendent de la direction, cependant, l'objectif du métier reste toujours le même : mettre à l'aise les clients et leur donner bonne impression afin de leur donner envie de revenir.

« Les règles sont les mêmes pour tout le monde mais après, c'est à **nous de jouer** notre rôle » (E32)

« On nous impose des procédures ; on l'amène **comme on veut** » (E25)

Enfin, une certaine liberté est perçue dans la pratique du management chez Accor, notamment par rapport aux pressions commerciales (classe 7).

« Accor nous permet d'être **plus libre** sur ce qu'on veut être » (E33)

c) Avoir les moyens de faire le travail

En outre, les répondants perçoivent une plus grande facilité dans la réalisation de leur travail – principalement due à l'expérience du métier – et davantage de moyens mis à leur disposition par le groupe Accor (classe 6).

« Il y a plus de facilités ; on nous donne plus de **moyens** » (E21)

d) Perception des évolutions des normes organisationnelles chez Accor

Identité forte dans les pratiques hôtelières (côté ressources humaines) du groupe Accor mais les valeurs de départ (famille, équipe) s'estompent avec les évolutions. Nous détaillons ci-dessous les principales évolutions perçues par les répondants quant aux normes organisationnelles du groupe.

Le client est roi

Il existe certaines règles propres au groupe comme éviter de dire le mot "non" au client mais plutôt chercher une réponse qui compensera sa demande afin de le satisfaire. Il est également exigé de toujours solutionner le problème du client, qu'il ne reparte pas sans solution, quitte à lui offrir une compensation, faire un geste commercial.

« Le groupe communique certaines valeurs, une ouverture à la diversité, à l'humain, mais dans l'hôtel on ne vire pas un client pour manque de respect envers le personnel » (E6)

Personnaliser l'accueil car chaque client est différent

Les répondants ont, dans l'ensemble, bien intégré la nouvelle politique du groupe selon laquelle il faut accueillir le client comme un ami, comme s'il était chez lui. Ils ont le sentiment que le groupe met davantage en valeur la qualité de la relation client, avec un accueil plus personnalisé et une possibilité pour eux d'être plus proche des clients. Néanmoins, un bon nombre de salariés précisent que le client n'est pas un ami et donc qu'ils ne peuvent pas engager la même implication émotionnelle par défaut de confiance et de retour de ce don émotionnel. Certains répondants précisent que l'hôtel, ce n'est pas chez le client, qu'il y a une attitude et un respect à avoir envers le lieu et les personnes qui y travaillent.

Enfin, les procédures sont perçues comme nécessaires mais doivent être adaptables car chaque client (tout comme chaque collaborateur) est différent (classe 5). D'ailleurs, la perception d'une ouverture à la personnalisation de l'accueil client et à la possibilité d'être davantage soi-même dans son travail sont largement relevées par les répondants et bien reçues. Un bémol est cependant à noter, relatif à des craintes d'un certain nombre de salariés quant à la possible réduction du relationnel client dans leur métier avec la place croissante du digital.

Rester soi-même au travail et dans le management

Concernant les nouvelles normes qui accompagnent les changements stratégiques du groupe Accor, la grande majorité des salariés se sent plus libre dans les interactions client et au sein des équipes. Ils se savent incités à apporter leur touche personnelle, à être eux-mêmes, naturels. Les tenues plus décontractées qu'auparavant dans les activités de front leur donne le sentiment d'être plus à l'aise, plus libre. Ils ont le sentiment de pouvoir participer à l'aménagement de leur lieu de travail, le personnaliser et se sentent plus libres de créer des animations.

*« On est dans une politique ici, il faut **rester au naturel**. Il n'y a pas de raison de surjouer » (E20)*

*« Aujourd'hui, on a une trame quand même sur le travail, mais on peut y apporter **notre touche personnelle** ; on peut être nous-même. [...] Accor nous permet d'être plus **libre** sur ce qu'on veut être. »*

(E33)

« On pourra toujours vous dire vous faites ça, après il y a le facteur humain ; il y a notre personnalité qui fait le reste. [...] Maintenant on a un contact différent avec les clients, on est plus détendus. On peut faire apparaître un peu notre personnalité. » (E39)

Les changements au niveau du management, comme par exemple l'effacement des niveaux hiérarchiques, sont perçus dans l'ensemble comme un gain de liberté par les salariés. En effet Accor essaie de diffuser auprès de ses équipes un management moins hiérarchisé, plus horizontal et participatif. Les responsables se sentent plus proches de leurs équipes en se mettant plus à leur niveau car cela permet un véritable échange plutôt que de simples rapports hiérarchiques. Les équipes sont ainsi plus autonomes, confiantes et reconnues et donc impliquées. Les employés se sentent proches de leurs responsables directs. De plus, l'ouverture des strates supérieures jusqu'au siège aux responsables leur confère le sentiment qu'ils ont un vrai rôle à jouer dans la transformation conduite par le groupe.

1.1.3. Vécus et réaction des salariés face aux normes organisationnelles

Nous avons cherché à comprendre comment les salariés vivent ces attentes et leurs évolutions dans leur travail. Nous avons pu ressortir les vécus et réactions les plus redondantes à partir des "profils manuels". Pour certains répondants, les projets et concepts déployés par le siège ne sont **pas forcément adaptés à la réalité du terrain**. Pour les responsables, si eux-mêmes ne croient pas au projet ou concept, il aura du mal à le vendre auprès de son équipe. La mise en œuvre régulière de nouveaux projets est **chronophage** pour les équipes et contribue à renforcer leur opinion sur le fait que les concepteurs ne connaissent pas les métiers de base de l'hôtellerie et de la restauration.

« Le standard n'est pas forcément adaptable dans tous les hôtels ; [les idées] sont réfléchies en haut, pas forcément sur le terrain » (E3)

« Ce serait bien que les gens d'au-dessus ils viennent ici un peu se mettre...se rendre compte un peu de ce que nous en bas, finalement, on vit » (E18)

De plus, les abandons de projets ou la diffusion d'un changement trop tôt par rapport à sa réalisation réelle engendrent des **frustrations** chez les responsables et dans les équipes qui s'étaient impliquées dans ces projets.

« Des fois Accor ils se sont perdu sur ces projets qu'ils ont avortés et nous à chaque fois, les équipes, on doit faire comme si on était à fond dedans » (E60)

Certaines normes sont considérées comme **absurdes** par les répondants, comme le fait que l'humain ne se gère pas avec des procédures. Ces répondants sont généralement des individus qui ont de l'assurance et maîtrisent bien leur rôle de travail et savent donc adapter les normes "à leur sauce". Ils **ignorent donc les normes prescrites** si celles-ci leur paraissent inadaptées dans l'exercice de leur métier.

Pour certains répondants, les **bases relationnelles du métier tendent à être fragilisées** par l'évolution de la société vers moins de contact humain, notamment **avec la digitalisation** et la volonté de **normalisation des contacts humains**, considérée comme impossible.

1.1.4. Qu'est-ce que les nouvelles normes ou pratiques du groupe modifient au niveau du travail émotionnel ?

Les conditions fréquentes de **sous-effectif et de fort turnover** dans les équipes de front office obligent les employés et les responsables à prendre du temps pour former les nouveaux, davantage qu'à apporter de l'attention aux clients et donc à faire ce qu'ils aiment faire, ce qui est à la base de leur métier. Cela réduit l'espace temporel disponible qui permet d'évacuer les émotions négatives au sein de l'équipe dans de bonnes conditions, réduit les relations et l'entraide dans les équipes. Le travail peut donc être perçu comme moins plaisant et demander un **effort de travail émotionnel plus important**, avec un **soutien social réduit** dans l'équipe du fait de la disponibilité moindre des membres.

« On était un petit peu en sous-effectif. Et où ça a été un petit peu la catastrophe en réception, il y avait des boulettes de partout, enfin le boulot n'était plus suivi correctement parce qu'on était en train de rattraper quelque chose qu'on faisait la veille ou il y a quelques jours, et on est toujours en train de rattraper ce qui a été fait, qui aurait dû être fait correctement et du coup qui nous prend du temps sur les jours qui viennent après » (E36)

« ce sous-effectif commence vraiment vraiment, tous vraiment à nous pomper ! Et c'est pas grossier, c'est vraiment le terme ! Parce que pomper ça veut dire presque user quoi, parce que vous êtes toujours au service de...vous devez faire la même chose que vous faisiez il y a 10 ans ou il y a 5 ans avec 4 fois plus de personnel ! Donc, à un moment, forcément, est-ce qu'il y aura toujours le sourire ? Est-ce qu'il y aura toujours l'accueil ? Est-ce qu'il y aura toujours l'envie ? Et ça c'est difficile » (E11)

Les interactions plus fréquentes avec une **clientèle plus exigeante et moins respectueuse** demandent davantage d'effort en termes de gestion émotionnelle.

« il y a quelques années de ça, honnêtement la clientèle, elle était vraiment différente ! OUI ? Je veux dire que c'était pas...ouai c'était complètement différent, on n'avait pas le même type de clients. C'était vraiment des clients à qui on dit bonjour et ils vont même pas répondre, un petit sourire, ils ne veulent pas nous sourire » (E16)

« j'estime qu'on a une clientèle aujourd'hui qui est de moins en moins respectueuse » (E18)

Le **management plus proche des employés** favorise la confiance pour la communiquer plus facilement dans les équipes et le sentiment de soutien et d'entraide. Cela **facilite la préservation de l'équilibre émotionnel** et le ressourcement émotionnel au travail.

« un responsable qui nous écoute, qui nous considère. C'est le plus important pour moi. Vous savez qu'on m'a toujours dit que c'est quand on se sent considéré, qu'on se...peut-être un mot plus fort, qu'on se sent aimé, qu'on donne tout ! » (E18)

« c'est un confort aussi, d'avoir un responsable qui puisse parler à son personnel quand, voilà il y a des choses qui ne vont vraiment pas à l'extérieur et qui...qui, d'un autre côté touchent aussi le travail » (E23)

Les **incitations à rester soi-même** devant les clients et dans les équipes permettent aux salariés de se sentir **plus libres**, d'avoir plus d'espace pour exprimer leur personnalité, leurs émotions selon leurs besoins, pour s'approprier leur rôle de travail.

Pour certains répondants, **embaucher plutôt sur le savoir-être** que sur les compétences techniques **demande du temps** aux équipes pour former ces personnes recrutées.

« On embauchait sur du, 80 pourcent de savoir-être et 20 pourcent de savoir-faire, donc, ok, nouveau challenge pour moi, il fallait former les gens. Sauf qu'au bout d'un mois et demi, quand on dit encore aux

gamins la fourchette c'est à gauche et le couteau c'est à droite...Bon là je perds patience ! Je suis pas prof d'école ! Je veux bien former mais là, je ne suis pas prof d'école » (E20)

Tableau 15 - Synthèse des effets des normes organisationnelles du groupe Accor perçues par les salariés sur leur vécu au travail et sur leur travail émotionnel

Normes organisationnelles perçues		Vécu des normes	Travail émotionnel
Normes de la relation clients	<p>Procédures et directives spécifiques</p> <p>Incitations à rester soi-même pour personnaliser la relation</p> <p>Relation amicale avec le client, il est chez lui à l'hôtel</p>	<p>Gain de liberté</p> <p>En décalage avec la réalité du métier</p>	Espace supplémentaire pour exprimer ses émotions et s'approprier son rôle de travail
Normes d'organisation du travail	<p>Rythmes soutenus, productivité forte</p> <p>Polyvalence</p> <p>Procédures nombreuses</p> <p>Davantage de moyens à disposition</p> <p>Turnover et sous-effectif</p>	<p>Lourdeur</p> <p>Facilite le travail</p> <p>Chronophage (formation des nouveaux) et augmentation de la charge de travail</p>	<p>Réduit l'espace temporel destiné à évacuer les émotions</p> <p>Réduit le soutien dans l'équipe</p> <p>Demande donc un effort de travail émotionnel supplémentaire</p>
Normes des ressources humaines	<p>Recrutement sur le savoir-être davantage que sur le savoir-faire</p> <p>Beaucoup de "concepts marketing" dans les formations</p> <p>Communication interne d'intégration des employés dans certaines décisions</p> <p>Management plus proche des équipes</p>	<p>Chronophage (formation aux savoir-faire par l'équipe)</p> <p>En décalage avec la réalité du métier</p> <p>Non prise en compte des besoins et contraintes des employés</p> <p>Projets inadaptés au terrain</p> <p>Favorise la confiance et la communication et sentiment de soutien et d'entraide</p>	<p>Ressentis de déception, trahison à gérer</p> <p>Facilite la préservation de l'équilibre émotionnel et le ressourcement émotionnel au travail</p>
Normes du digital	Promotion des outils digitaux au service des clients	<p>Réduction du contact clients et de la reconnaissance du travail</p> <p>Crainte de la réduction du personnel en réception</p>	Réduit le partage d'émotions positives avec les clients
Normes du marketing	<p>Promesses d'un service parfait et totalement adapté</p> <p>Allègement des contraintes sociales des clients (il n'a pas à contrôler ses comportements et attitudes à l'hôtel)</p>	<p>Exigences fortes des clients</p> <p>Généralisation d'un manque de respect des clients envers les salariés</p>	<p>Effort de travail émotionnel supplémentaire</p> <p>Effort de travail émotionnel supplémentaire</p>

Le Tableau 15 répertorie les règles formelles ou tacites perçues par l'ensemble des salariés comme des normes du groupe Accor qui influent sur leur vécu émotionnel dans l'exercice de leur travail. Si certaines sont liées à l'affichage et la gestion des émotions (incitations à rester soi-même pour personnaliser la relation, relation amicale avec le client, recrutement sur le savoir-être davantage que sur le savoir-faire), la majorité des normes perçues concernent l'organisation du travail et les moyens mis à disposition ainsi que la communication du groupe. Nous avons pu ainsi identifier les effets des normes sur le travail émotionnel des salariés et leurs réactions face à celles-ci. Premièrement, ces résultats mettent en évidence un **écart entre les exigences du groupe quant à l'organisation du travail par rapport aux moyens alloués**, ce qui implique un **effort de travail émotionnel supplémentaire** de la part des salariés. Deuxièmement, les résultats révèlent des **effets directs négatifs de la communication interne et externe du groupe, sur la gestion émotionnelle** des salariés.

Ainsi, ces résultats nous indiquent quelles sont les normes organisationnelles perçues par les salariés du front office dans un groupe hôtelier multinational et comment ces normes imposées sont vécues par les salariés. Ils nous informent également des conséquences de l'existence de ces normes sur le travail émotionnel des employés et des managers et sur le travail des équipes. En cela, nous avons répondu à notre **question de recherche 1** :

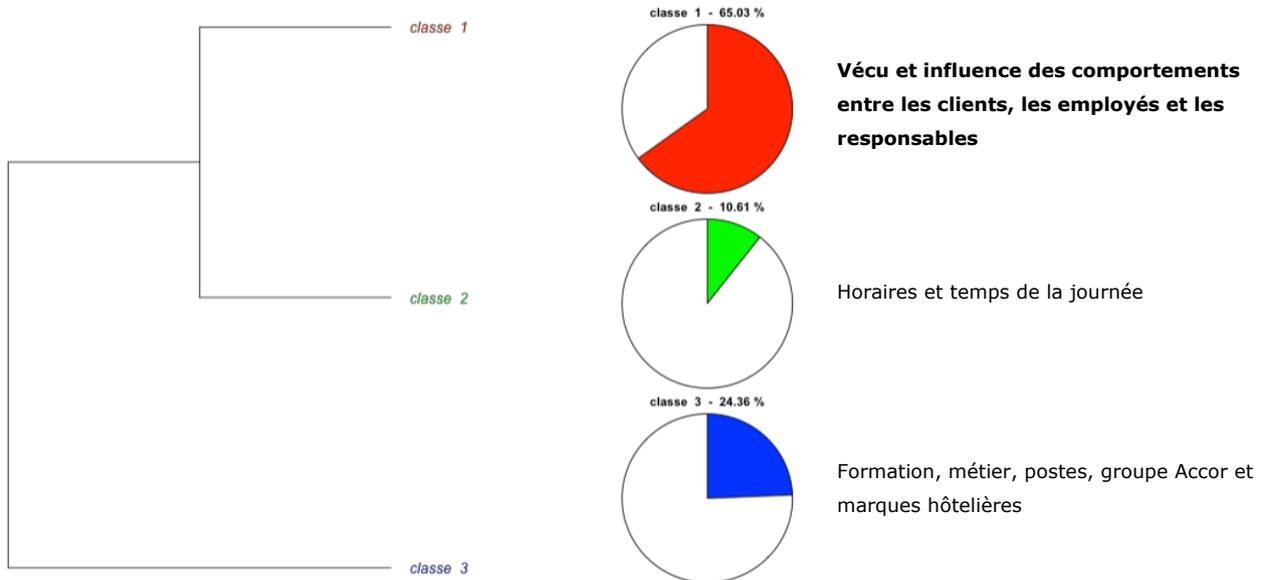
Comment sont perçues et vécues les normes organisationnelles issues des stratégies des groupes hôteliers dans les métiers du front office ? Quelles sont leurs conséquences sur le travail émotionnel des employés et des managers, ainsi que sur leur travail et le travail collectif des équipes du front office ?

1.2. L'utilisation des émotions dans les rôles de travail, à travers les comportements organisationnels et vécus au travail

1.2.1. Les comportements et vécus au travail dans les métiers du front office

Nous avons réalisé une CHD simple sur segments de textes sur le corpus d'entretiens sans les questions de l'interviewer (99,44% segments classés). Trois thèmes de discours se détachent clairement : un premier thème sur la formation, le métier, les postes, le groupe Accor et les marques hôtelières (C3) ; un deuxième thème sur les horaires et temps de la journée (C2) ; et un troisième thème sur le vécu et l'influence des comportements entre clients, employés et responsables (C1). Le dendrogramme de cette analyse est présenté en Figure 28.

Figure 28 - Dendrogramme issu de la CHD simple sur segments de texte sur le corpus global des entretiens



A partir du sous-corpus de la thématique du "vécu et de l'influence des comportements entre clients, les employés et les responsables" (classe 1), nous avons réalisé une analyse des similitudes (Figure 28). La sortie logicielle de l'analyse des similitudes est disponible en annexe 6. Cette analyse des similitudes nous permet d'identifier la perception des différents comportements au travail des répondants et les liens entre ces comportements. Le schéma de synthèse présenté en Figure 29 retrace les perceptions qu'ont les répondants de l'utilisation de leurs émotions à travers leurs comportements au travail. Schématiquement, oublier ou mettre de côté les émotions ; mettre une barrière dans les interactions ; prendre du recul ; prendre du plaisir au travail ; aimer la relation ; et séparer la vie professionnelle et la vie privée ; tous ces facteurs peuvent être des supports pour pouvoir donner le meilleur de soi au travail et pour sourire dès l'arrivée au travail, oublier ses émotions négatives. Cela permet de se gérer soi, gérer les autres et les situations. De plus, se sentir à l'aise au travail et sentir une bonne ambiance dans l'équipe peuvent faciliter cette gestion. Concernant la gestion de leurs émotions, les répondants estiment les changer, les ressentir, les exprimer et les transformer. Il faut savoir rester calme, souriant, comprendre et écouter. La gestion de l'autre se fait en les laissant parler et en les calmant. Enfin, la gestion des situations passe par la discussion, la recherche de solutions et le renfort des collègues.

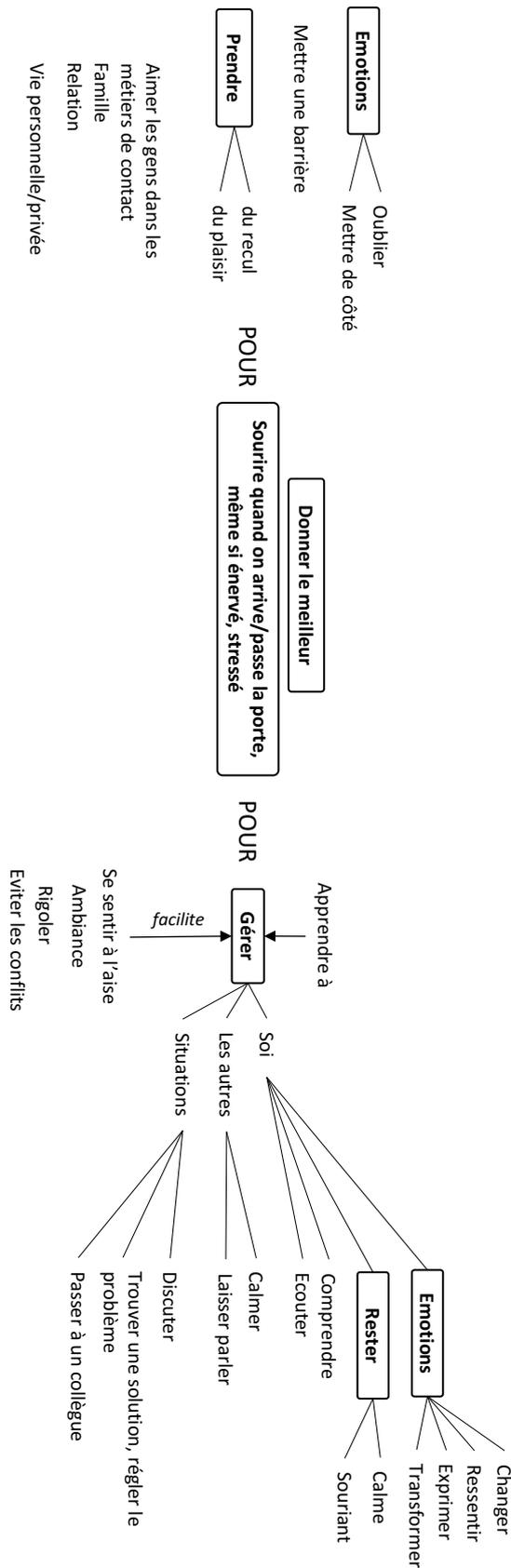
Cette contextualisation des aspects émotionnels dans les comportements au travail du personnel en contact avec les clients confirme l'importance prise par la gestion des émotions dans ces métiers et répond ainsi à notre **question de recherche 2a** :

Quelle place le travail émotionnel prend-il chez l'individu et dans le collectif au sein des métiers du front office ?

En effet, la gestion des émotions commence en se mettant dans son rôle de travail en mettant de côté les humeurs et émotions qui ne concernent pas le travail, en mettant en place une barrière servant de protection de soi dans son travail. Les émotions se gèrent en continu au sein de l'équipe de travail. Leur gestion demande un apprentissage. Enfin, le caractère indispensable de la gestion des émotions dans les interactions

interpersonnelles ressort particulièrement dans le sens où cette gestion se fait simultanément sur soi, sur les autres et sur les situations.

Figure 29 - Synthèse de l'analyse des similitudes des comportements



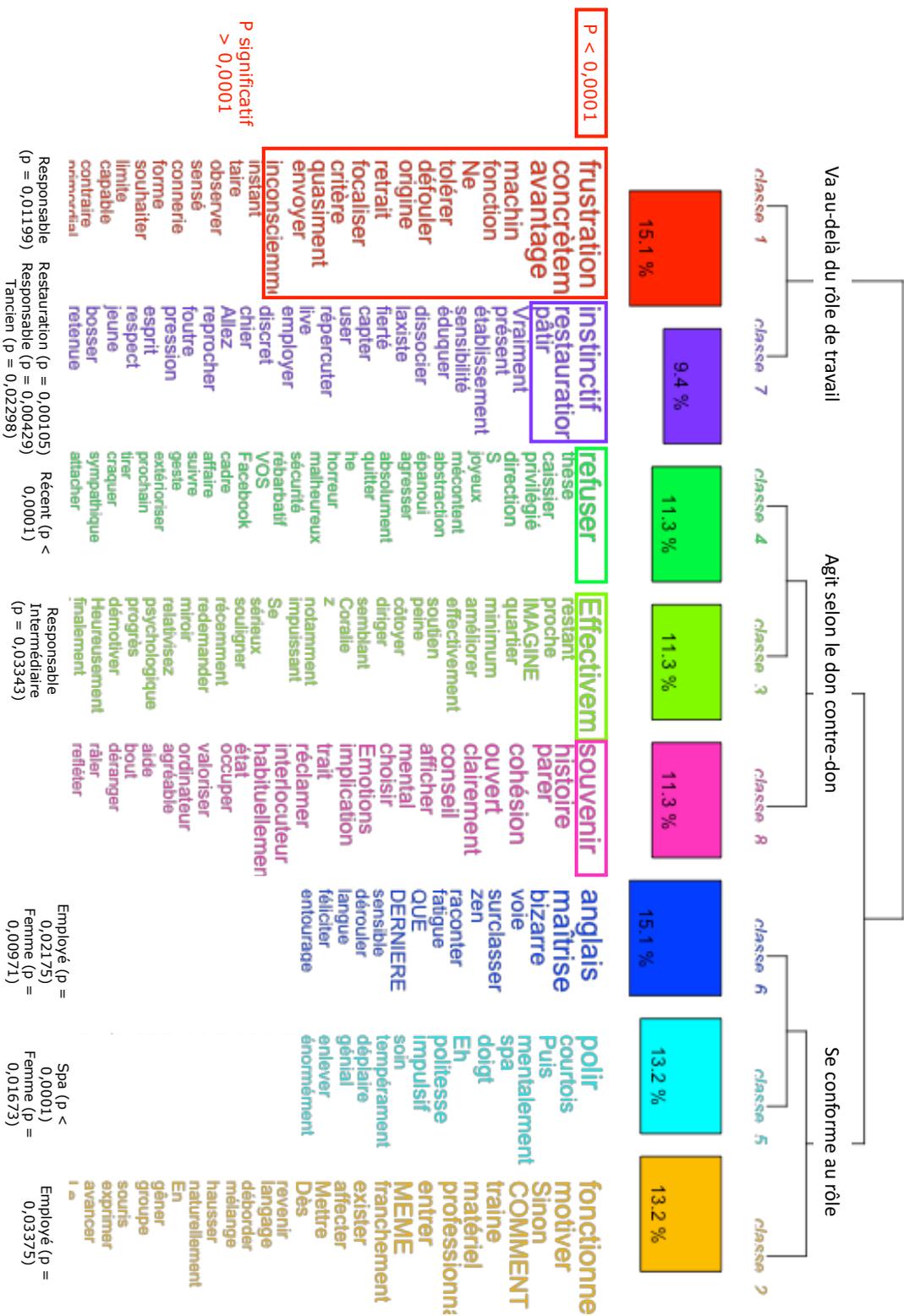
1.2.2. Les variations inter individuelles dans les comportements et les vécus au travail

Nous avons réalisé une analyse du corpus des 60 entretiens (comprenant les questions et interventions de l'interviewer) avec le logiciel d'analyse textuelle IRaMuTeQ. Une classification simple sur segments de textes (99,72% segments classés) sur ce corpus (60 textes, 15 026 segments de texte, 521 420 occurrences, 12 271 formes) identifie 4 classes de discours : les questions et interventions de l'interviewer d'un côté (C4), que nous avons écarté car sans intérêt dans notre analyse, et 3 thèmes de discours des répondants de l'autre. Ces 3 thèmes de discours sont :

C3	Les exigences du travail	Perception de la fonction dans le poste, des spécificités de l'hôtel, du groupe, du métier, etc.
C1	Les comportements et attitudes du répondant dans son travail	Perception de sa gestion émotionnelle au travail individuellement et au sein de l'équipe
C2	Les expériences de travail, le ressourcement et l'équilibre de l'individu.	

Nous avons créé un sous-corpus de textes (60 textes, 228 253 occurrences, 6 799 formes) à partir des segments de textes abordant spécifiquement "les comportements et attitudes du répondant dans son travail" regroupés dans la classe 1 (C1). Nous avons réalisé sur ce sous-corpus une CHD simple sur texte avec IRaMuTeQ (88,33% textes classés) afin d'identifier d'éventuels profils comportementaux et émotionnels. Il en ressort 8 classes distinctes, telles que présentées sur la Figure 30.

Figure 30 - Dendrogramme de la CHD sur le sous-corpus des comportements et attitudes au travail : profils d'individus



Les classes 1 (regroupant les répondants 3, 6, 7, 18, 36, 25, 53 et 33) et 7 (répondants 4, 11, 41, 20 et 23) présentent des profils d'individus qui ont tendance à aller **au-delà de leur rôle** de travail, à initier les contacts avec les gens et prendre en main les situations. Il s'agit majoritairement de responsables (C1 : p value = 0,01199 ; C7 : p value = 0,00429), dont des anciens dans leur poste depuis plus de 8 ans (C7).

Les classes 4 (répondants 57, 31, 52, 51, 45, 60), 3 (répondants 58, 56, 44, 10, 40, 46) et 8 (répondants 22, 9, 37, 34, 8, 35) fait état d'individus qui basent leurs interactions de travail sur le principe du don contre-don. Les profils de la classe 8 mettent en avant le fait que leur rôle est de **donner d'eux-mêmes**. Les profils des classes 3 et 4 traduisent un **échange donnant-donnant dans les interactions**. La classe 4 regroupe principalement des individus entrés en fonction récemment, soit depuis 6 mois à un an. Les classes 3 et 8 ne sont associées significativement à aucune variable individuelle.

Enfin, les classes 6 (répondants 19, 32, 26, 24, 21, 47, 48, 5), 5 (répondants 15, 14, 54, 17, 13, 43, 16) et 2 (répondants 42, 2, 50, 59, 27, 39, 30) décrivent des profils d'individus qui semblent davantage **se conformer à leur rôle** de travail, qui réagissent plutôt qu'ils agissent dans leur rôle. Les employés sont surreprésentés parmi ces classes, notamment dans la classe 6 (p value = 0,02175) et la classe 2 (p value = 0,03375), ainsi que les femmes (C6 : p value = 0,00971 ; C5 : p value = 0,01673).

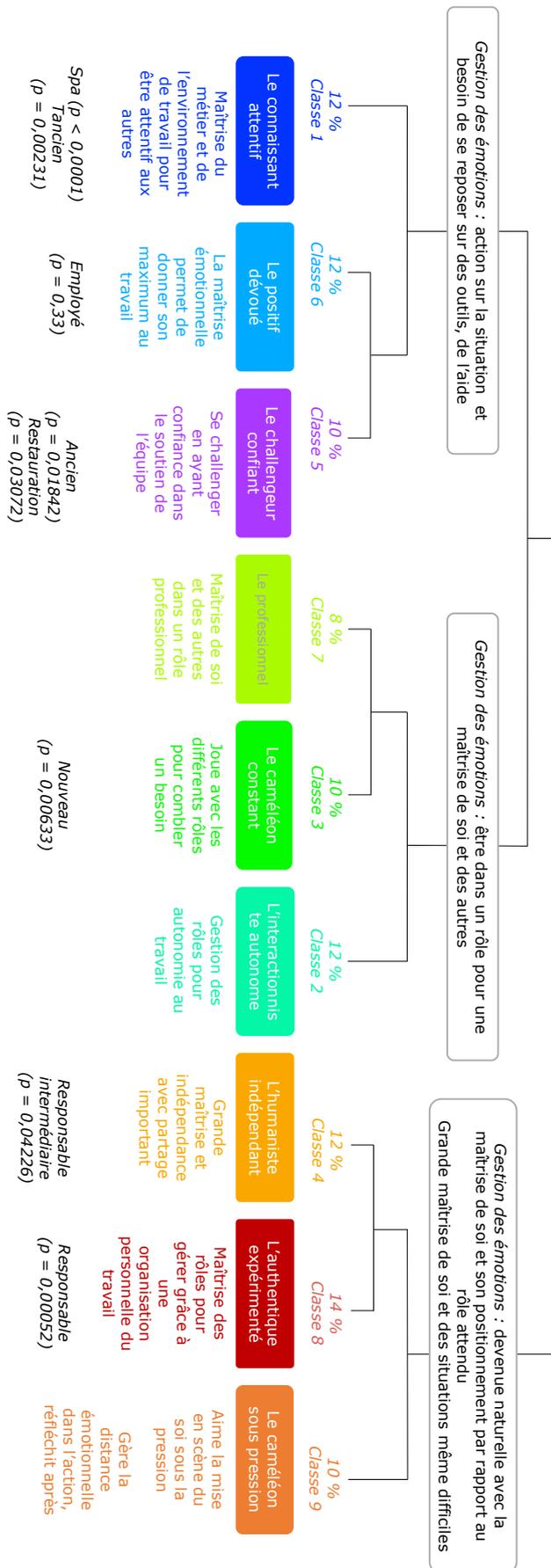
Ces résultats nous montrent clairement qu'il existe plusieurs façons d'appréhender son rôle de travail. Certains individus connaissent suffisamment leur rôle pour pouvoir agir au-delà de leur périmètre (C1 et C7). D'autres cherchent plutôt à donner à hauteur de ce qu'ils reçoivent dans les interactions (C4, C3 et C8). Enfin, les individus peuvent se contenter de faire ce qu'on leur demande dans leur rôle, en s'y conformant simplement. Or, ces différentes façons de s'engager dans son rôle de travail peuvent impliquer des façons différentes de gérer ses émotions au travail.

1.2.1. Profils individuels des comportements et du vécu au travail

Afin de neutraliser le biais induit par la présence des questions de l'interviewer dans le corpus, nous avons constitué un corpus des 60 entretiens duquel nous avons supprimé toutes les interventions de l'interviewer. Nous avons réalisé une CHD simple sur segments de texte (94,33% segments classés, 14 classes en phase 1) sur le corpus des "profils manuels". L'analyse fait apparaître 6 thématiques de discours sur les comportements et les vécus au travail des répondants. Les classes 4 et 5 dégagent un premier thème sur l'attachement des salariés et leurs considérations sur leur travail. L'une fait état plus précisément du sens du travail, des objectifs et valeurs personnelles et l'autre du groupe Accor, de la structure organisationnelle et des obligations sous-jacentes. Les classes 2 et 3 font état de la gestion de l'équilibre des individus, de la maîtrise de soi, du travail, de son environnement et des moyens de ressourcement des salariés. Enfin, les classes 1 et 6 regroupent des discours concernant la gestion de l'affect et des émotions. Le dendrogramme de la classification est présenté en annexe 8.

Afin de tester l'existence de combinaisons particulières de ces thématiques, sous forme de profils d'individus, nous avons réalisé une CHD simple sur texte (83,33% de textes classés) sur le corpus des "profils manuels". La Figure 31 présente nos interprétations des différents profils obtenus. Nous avons attribué une dénomination à chaque profil afin de les rendre plus parlant pour le lecteur. Le détail de la construction des interprétations à partir de chaque thématique de discours de l'analyse précédente pour chacun des profils est disponible en annexe 7.

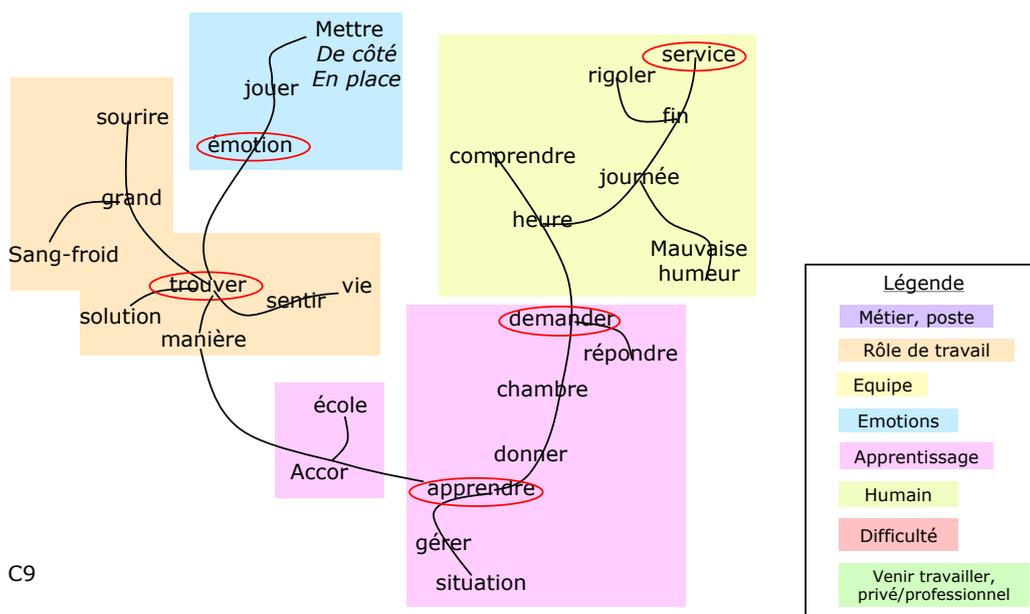
Figure 31 - Dendrogramme interprété des profils d'individus



La classification hiérarchique descendante présentée ci-avant distingue en premier lieu les classes 4, 8 et 9, correspondant respectivement aux profils individuels de "l'humaniste indépendant", "l'authentique expérimenté" et "le caméléon sous pression". Ces trois profils se différencient des autres par la grande maîtrise qu'ont ces personnes d'eux-mêmes et des situations, même difficiles au travail. Les individus de ces trois classes considèrent leur gestion émotionnelle comme naturelle du fait de cette maîtrise de soi et d'un positionnement conscient et assumé par rapport au rôle de travail attendu par l'organisation. Afin d'affiner encore la compréhension des profils d'individu, nous avons réalisé pour chacun des profils une analyse des similitudes. Pour chaque profil, nous avons complété les caractéristiques distinctives de la classe issues de la CHD par une analyse des similitudes des discours des individus qui composent ces profils.

Dans un souci de clarté pour le lecteur, nous avons fait ressortir les éléments saillants de chaque profil en caractères gras. Le graph de l'analyse est présenté avant la description du profil. Il présente les liens identifiés par le logiciel IRaMuTeQ entre les formes (mots) les plus utilisées dans les discours. Nous avons délimité, dans chaque arborescence, des ensembles lexicaux spécifiques inventoriés dans la légende à droite des graphes, selon les différentes couleurs utilisées.

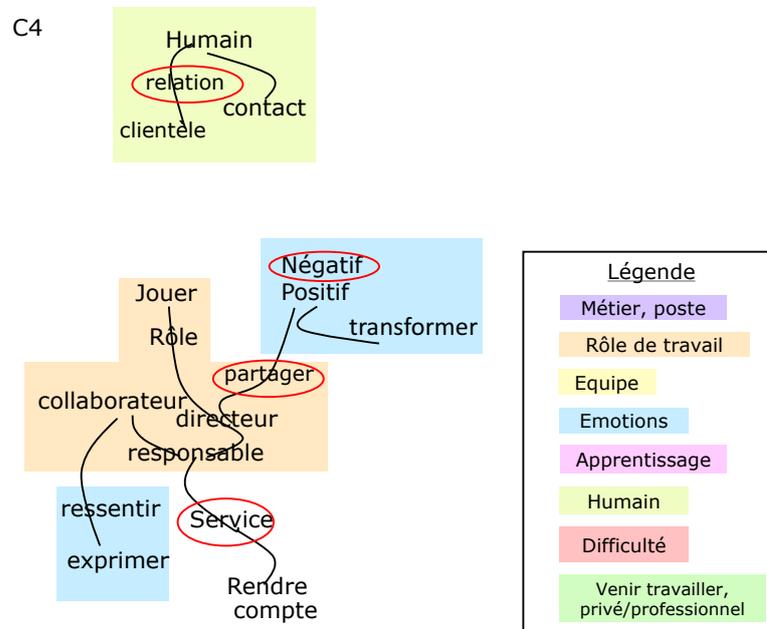
Figure 32 - graph des similitudes dans le discours du "caméléon sous pression" (C9)



Le profil nommé "caméléon sous pression" (C9, regroupant les répondants 1, 2, 3, 4 et 29) est caractérisé par la revendication d'être humain et donc d'**essayer de comprendre l'autre** mais tout dépend des moments de la journée. Il considère qu'il est **humain d'être parfois de mauvaise humeur ou de monter en pression** à certains moments, notamment pendant le service, en restauration. Pour lui, à force de répondre aux demandes des clients, on **apprend à gérer les situations. Avec l'expérience**, on est plus sûr de soi, on a une plus grande maîtrise de soi. Et le groupe Accor est une bonne école pour cela. Il perçoit son rôle de travail principalement comme le fait de devoir **trouver des solutions**. L'important est surtout d'avoir un **grand sourire et un grand sang-froid** ! Il est attaché à son travail car celui-ci lui offre l'opportunité de faire des **rencontres, de créer des liens**. Enfin, il sait **jouer avec ses émotions et mettre de côté** des

émotions. Ainsi, il se ressourcera en soufflant, en lâchant l'émotion et en prenant un **temps pour se détendre**. Les formes "apprendre" et "trouver" sont au cœur des ramifications du graph des similitudes. "Trouver", dans ce profil, semble renvoyer à la notion de maîtrise. La **maîtrise** et **l'apprentissage** sont ainsi les maître-mots pour ces individus dans l'exercice de leur travail.

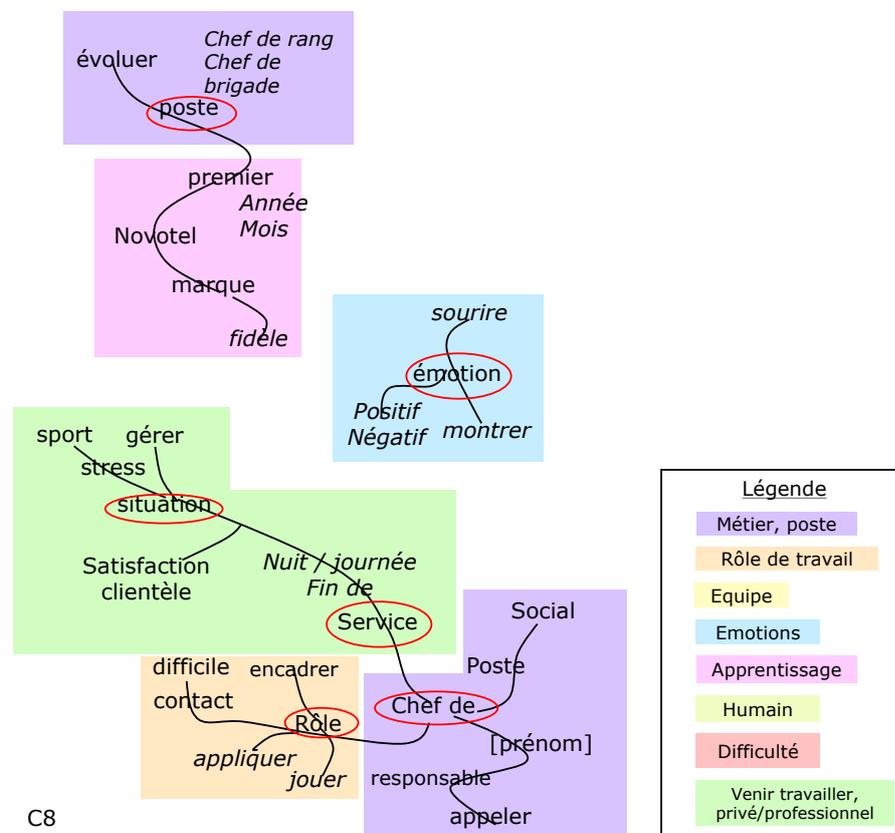
Figure 33 - Graph des similitudes dans le discours de "l'humaniste indépendant" (C4)



"L'humaniste indépendant" (C4, regroupant les répondants 9, 10, 11, 22, 36 et 57) sait **transformer le négatif en positif**, ce qui permet de gérer la situation en calmant le client. Il laisse le négatif, les problèmes de côté pendant le travail mais exprime ce qu'il ressent auprès de ses collaborateurs. Pour lui, **partager** avec les collaborateurs, les responsables et la direction fait partie du rôle de travail. Il peut parfois **jouer un rôle** dans son travail car il a des **comptes à rendre**, notamment à sa direction. La **hiérarchie** prend d'ailleurs une place importante dans son discours. Sa gestion émotionnelle est devenue naturelle avec la **maîtrise** qu'il a de lui-même et de son travail. Cependant, cette maîtrise lui demande beaucoup de **communication et de patience** au quotidien. Cet individu est bien conscient également que l'on n'a pas toujours le contrôle de ses émotions. Il parvient cependant à équilibrer son état émotionnel grâce à un **équilibre vie privée / vie professionnelle** qui lui convient. Il se ressource au travail grâce au **soutien de l'équipe**. Il sait compter sur ses collègues et extériorise ses émotions avec eux. Il extériorise aussi en dehors du travail dans le sport. Cet individu **s'identifie fortement à son métier**. Il aime rendre service. Il aime le contact humain et la relation client. Et il apprécie particulièrement **transmettre ses connaissances** dans le cadre de son travail. Le contact humain et la relation clientèle se détachent nettement du reste du discours dans ce profil. L'individu semble différencier les aspects relationnels dans son travail de la configuration des rôles et des fonctions (collaborateur, directeur, responsable) qui sont au centre du discours, chaque fonction étant rattachée à une branche spécifique sur le graph des similitudes. En effet, le collaborateur est associé au ressenti, à l'expression ; le responsable est relié à l'obligation de rendre des comptes (à relativiser car l'expression "se rendre compte" a pu être aussi utilisé par les répondants dans leurs discours) ; et le directeur est lié au fait de jouer un rôle dans

son travail et au partage. Ainsi, le contact humain est mis en parallèle avec la relation qui peut être développée avec les personnes selon leur fonction et leur rôle dans la gestion émotionnelle de l'individu.

Figure 34 - Graph des similitudes dans le discours de "l'authentique expérimenté" (C8)

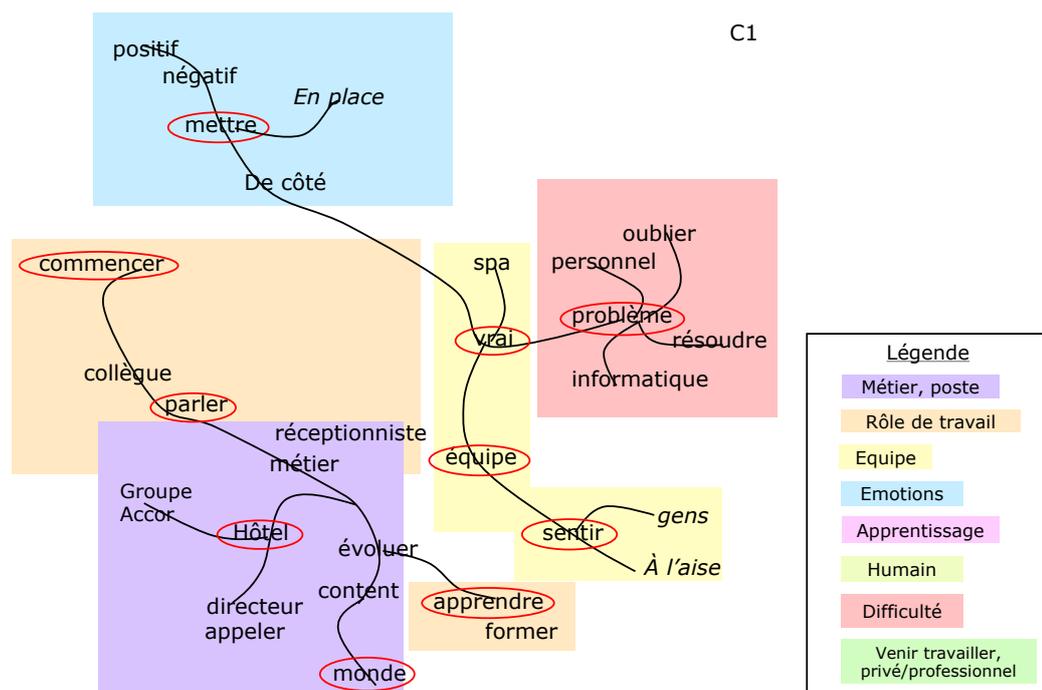


"L'authentique expérimenté" (C8, regroupant les répondants 7, 12, 18, 20, 25, 28 et 46) est plutôt un **responsable d'équipe**. Il a donc un rôle d'encadrement à travers lequel il doit faire appliquer les décisions qui descendent des strates hiérarchiques supérieures. Il considère que son poste contient un **aspect social** important vis-à-vis des membres de son équipe. Il n'hésite pas à appeler ses collègues ou responsables, lorsqu'il en a besoin, avec lesquels il a développé des **liens d'amitié**. Cet individu s'engagera dans son rôle s'il obtient une **reconnaissance de son travail et si on lui laisse le temps de s'engager**. Il estime cependant être moins spontané dans son rôle de travail que dans sa vie personnelle, car il doit **donner une image** qui correspond à son poste. Il travaille plutôt sur des horaires atypiques (service de nuit, fin de journée), mais l'important pour lui est de travailler pour **satisfaire la clientèle**. Il estime être **quelqu'un d'entier**, qui ne met pas toujours les formes quand il dit les choses. Cependant, il n'hésite pas à se remettre en question. Il s'agit d'un individu qui a conscience d'avoir du **caractère, mais qui peut être également très sensible**. Il assume néanmoins ses faiblesses. Il a acquis une **bonne maîtrise de lui-même et de son travail** au fur et à mesure de ses expériences de travail. Il cherche à **évoluer** en termes de poste, mais reste fidèle à la marque Novotel, dans laquelle il a vécu surtout des expériences positives. Dans son rôle de travail, il fait son maximum pour **montrer des émotions positives**, principalement en ayant le sourire. Le rôle de responsable oblige à faire attention continuellement à ses paroles et ses comportements. Certaines émotions ou sentiments ne doivent pas paraître, il est essentiel de les **cacher, de prendre sur soi**. Il est donc important de savoir

relativiser sur les situations, **prendre du recul**. Cependant, cela reste **difficile** pour lui et certaines situations peuvent l'affecter fortement. D'ailleurs, cet individu supporte difficilement les tensions interpersonnelles. Afin de se ressourcer, il a besoin de **moments pour se défouler**, exploser après avoir gardé tout en soi lors des situations de travail. S'il a accumulé du stress durant le travail, il extériorise en faisant du **sport**. En dehors du travail, il cherche à **décompresser** en changeant d'air et en faisant du sport. Même s'il considère que son **métier et son poste sont contraignants** par rapport à ses objectifs personnels, il aime avant tout les aspects relationnel et respectueux du contact humain. Il est **attaché à la communication**, à l'équité et au fait que son métier comble son **besoin d'apprendre**. Son discours se découpe en trois thématiques entre lesquelles il fait une distinction nette. Il sépare la gestion émotionnelle, la gestion de carrière et la gestion des rôles dans son travail.

Alors que ces trois premiers profils caractérisent des individus qui jonglent aisément entre l'action à travers un rôle joué et l'action authentique afin de gérer aux mieux les interactions interpersonnelles au travail, les six profils suivants décrivent des individus qui utilisent soit plus fréquemment le jeu de rôle, soit plus fréquemment un comportement authentique.

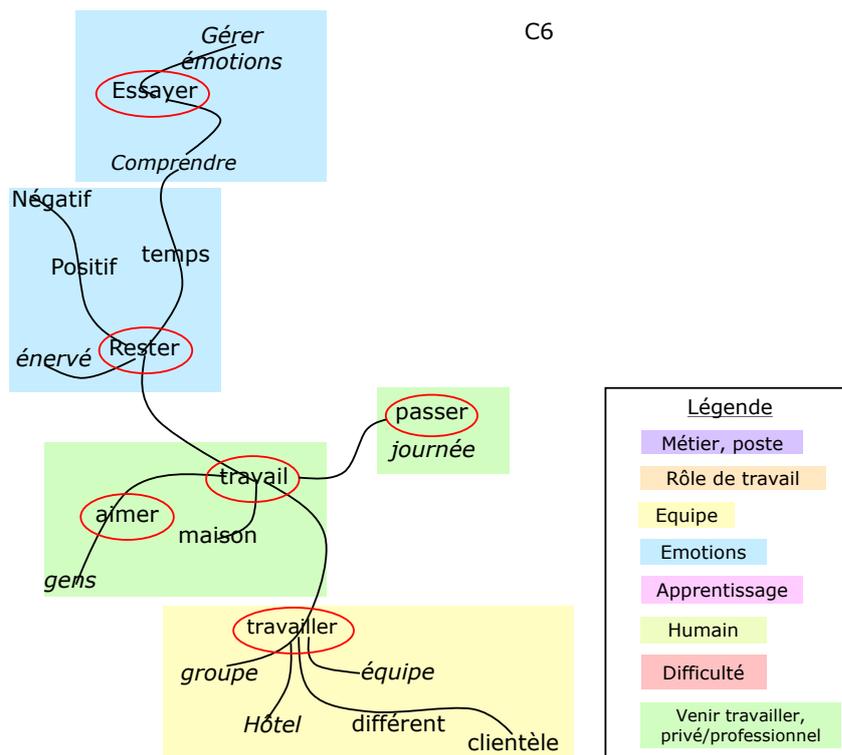
Figure 35 - Graph des similitudes dans le discours du "connaissant attentif" (C1)



Ainsi, le "connaissant attentif" (C1, regroupant les répondants 15, 17, 24, 47, 50 et 52) insiste sur l'importance de **parler avec les collègues** dans ce métier. L'hôtel dans lequel il travaille est un petit monde qui dépend, d'un côté du groupe Accor, et de l'autre du directeur, sur lequel on peut compter. Pour cet individu, la meilleure façon d'évoluer est d'**apprendre, d'adapter au terrain ce que l'on apprend et de former** à son tour. La maîtrise de son travail vient tout d'abord de la **connaissance que l'on a du métier, des clients et de ses collègues**, mais aussi de la **proximité du responsable** et de la confiance qu'il lui accorde. L'essentiel est de **se sentir à l'aise** dans l'équipe et dans son travail, **mettre à l'aise** les gens et s'en occuper. Cet individu est tout particulièrement attaché à l'essence de l'hospitalité : le "**prendre soin**". Pour bien remplir ce

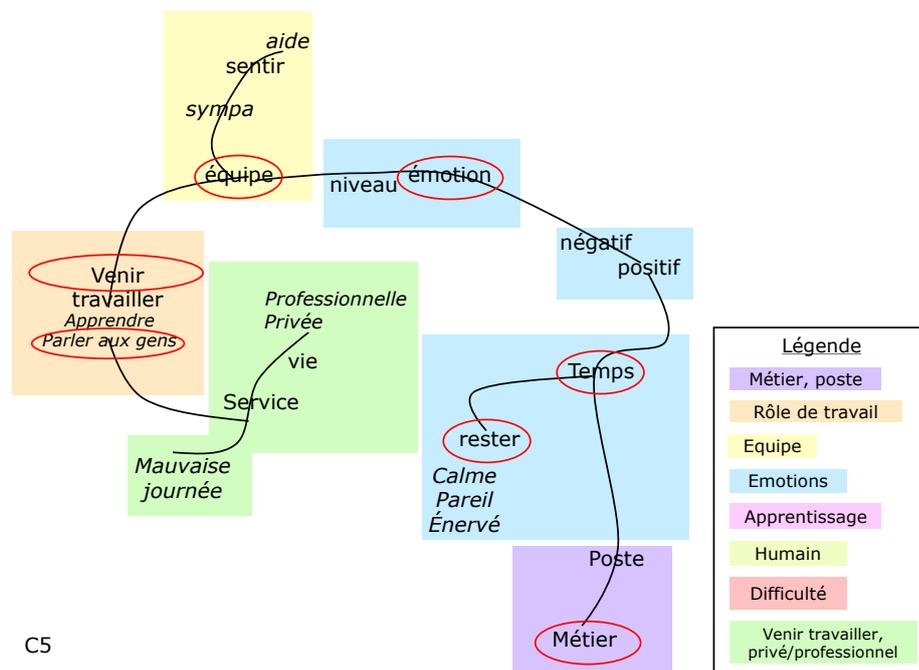
rôle, il suffit d'oublier ses problèmes personnels afin de se focaliser sur la **résolution des problèmes** des clients, en les calmant si nécessaire. Le mieux pour lui est de **mettre de côté le négatif** durant les interactions clients, pouvoir compter sur l'**entraide dans l'équipe** et pouvoir se ressourcer par des moments de **rire au sein de l'équipe**. Enfin, il oublie facilement les éventuelles situations de travail difficiles grâce à sa **vie de famille**. Deux discours se côtoient chez cet individu. Un premier sur l'apprentissage du monde hôtelier et du métier de l'hôtellerie, notamment dans le groupe Accor. Un deuxième sur la gestion de soi, des autres et des situations avec l'équipe, dans le travail. Il semble ainsi faire une distinction entre l'évolution dans le métier de l'hôtellerie et la gestion de son rôle de travail.

Figure 36 - Graph des similitudes dans le discours du "positif dévoué"



Le "positif dévoué" (C6, regroupant les répondants 16, 21, 38, 42, 48 et 49) a bien conscience de travailler simultanément **au sein d'une équipe, pour des clients différents**, dans un **hôtel** particulier, dans un **groupe hôtelier** particulier. Passer ses journées de travail dans cet environnement suppose, pour lui, d'aimer véritablement les gens. Il précise toutefois qu'il a plaisir à venir au travail parce qu'il **peut couper complètement du travail** lorsqu'il est chez lui. Attaché à l'**ouverture et à l'empathie** nécessaires dans ce métier, il met un point d'honneur à essayer de **comprendre pour apaiser les situations** conflictuelles. Pour cela, il est nécessaire de **calmer ses émotions intérieures**, ce qu'il estime faire naturellement. Il sait qu'il n'est pas bon que le négatif reste en lui, mais ne le contrôle pas toujours. Il lui faut un petit peu de temps pour faire passer le négatif. Il essaie de **rester positif** autant que possible. L'action de "travailler" est reliée à différentes entités du lieu de travail : le groupe Accor, l'hôtel, l'équipe, les différentes clientèles. Le travail, au centre de l'arborescence, c'est essayer de rester positif en gérant ses émotions, c'est aimer les gens, c'est un certain temps passé sur le lieu de travail et c'est l'action de travailler avec différentes entités.

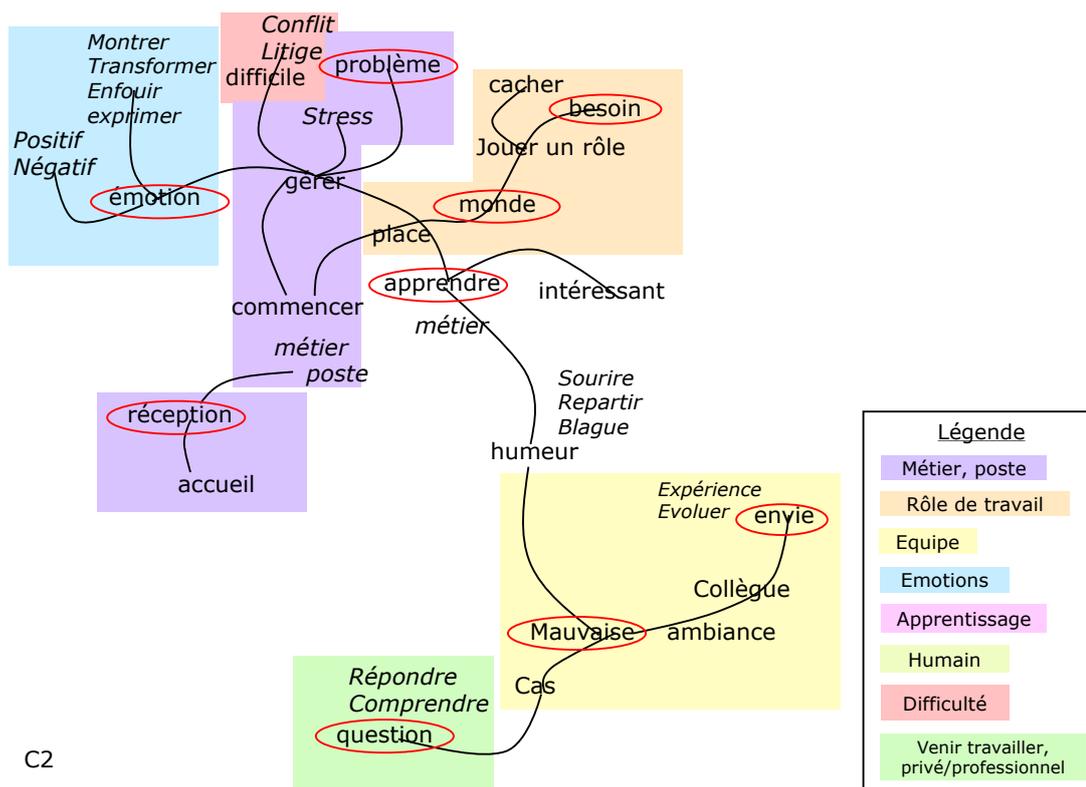
Figure 37 - Graph des similitudes dans le discours du "challenger confiant"



Le "challenger confiant" (C5, regroupant les répondants 35, 39, 40, 44 et 45) sait que dans les métiers de services, on peut avoir de mauvaises journées et que l'important est de **mettre des barrières**, notamment **entre la vie privée et la vie professionnelle** pour garder le contrôle. Pour cet individu, la maîtrise de soi indispensable à l'exercice d'un tel métier est soit une **habitude** chez lui, soit inhérente à sa **personnalité de base**. Généralement, ses émotions transparaissent sans qu'il puisse les cacher. Cependant, l'important est de **rester calme** de façon constante dans le temps. Cet individu vit des émotions positives comme négatives au travail, à des niveaux d'intensité différents. Il valorise une **entraide et une bonne ambiance dans l'équipe** car cela l'aide à **maintenir un certain équilibre émotionnel**. Il fait également des **pauses cigarette** pendant son service lorsqu'il ressent le besoin de souffler un peu et a pris l'habitude de regarder la télévision en rentrant chez lui, pour se ressourcer émotionnellement. Ce qui le motive dans son rôle de travail est d'**apprendre** et de **parler** avec les gens. Enfin, il est attaché à la possibilité que lui offre son emploi de **faire plaisir**. Il aime prendre le **temps avec les clients** et aimerait d'ailleurs pouvoir passer plus de temps avec ceux-ci. Il est **optimiste sur l'avenir de son métier**, le jugeant aujourd'hui moins stricte qu'auparavant, plus ouvert et offrant plus de libertés. Les différents thèmes du discours s'enchaînent de manière linéaire sur le graph. Pour cet individu, travailler dans le service c'est avoir envie de venir travailler pour parler aux gens, être dans une équipe, vivre des émotions mais en restant toujours calme. Cela correspond à une certaine image qu'il se fait du métier.

Les trois derniers profils caractérisent des individus qui se mettent dans un rôle dans le cadre de leur travail, afin de mieux se maîtriser eux-mêmes et de gérer et influencer les autres.

Figure 38 - Graph des similitudes dans le discours de "l'interactionniste autonome"

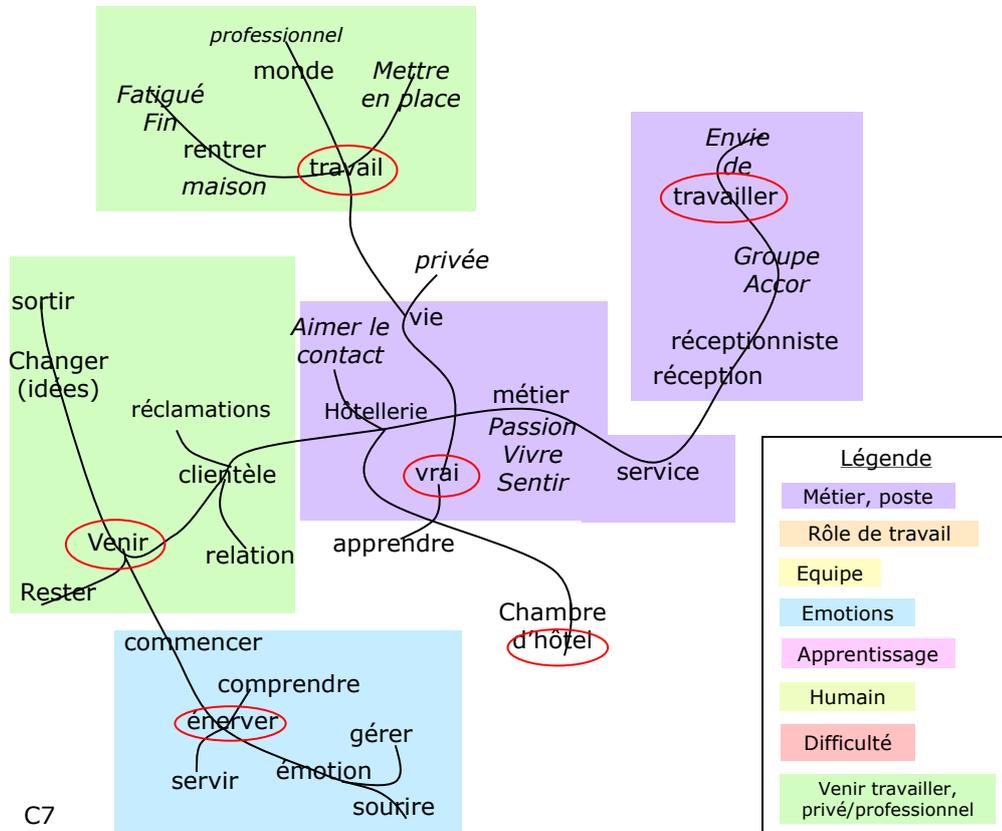


C2

Ainsi, "l'interactionniste autonome" (C2, regroupant les répondants 27, 31, 32, 33, 53, 56) se doit de **comprendre les comportements** dans son travail, de répondre aux questions des clients. Cet individu considère que pour être disponible pour un tel travail cognitif, il est indispensable d'**être de bonne humeur**. Pour cela, l'**ambiance dans l'équipe** est déterminante. En effet, on peut arriver de mauvaise humeur au travail, mais il suffit d'une blague d'un membre de l'équipe pour repartir vers du positif et sourire. De plus, une bonne ambiance de travail donne envie de bien travailler. Cet individu apprend beaucoup dans son travail, ce qui rend ce dernier particulièrement intéressant. Il s'agit d'**apprendre à gérer les problèmes, le stress, les conflits** et litiges clients et les émotions. La gestion des émotions consiste à montrer, transformer, enfouir et exprimer ses émotions. Le plus important pour lui est d'**aller toujours vers un ressenti positif**. Il parvient ainsi à **s'équilibrer émotionnellement au cours de son travail**, en étant content de venir travailler, en s'efforçant d'être de bonne humeur et en se sentant à l'aise au travail. Cet individu précise que lorsqu'on commence ce métier ou que l'on débute dans un nouveau poste, il est nécessaire de se faire une place dans son nouvel univers de travail. C'est pourquoi on a besoin de **jouer un rôle au départ**, afin de cacher une partie de sa personnalité, que l'on va dévoiler petit à petit, **à mesure que la confiance avec l'équipe se développe**, pour **devenir enfin soi-même** dans son travail par la suite. Cependant, il s'agit de jouer son propre rôle. Enfin, cet individu est attaché à effectuer un **travail de qualité pour faire plaisir au client**. Il est également attaché à son travail car il y prend du plaisir lui-même, il fait ce qui lui plaît, d'autant plus qu'il sent que son travail lui offre davantage de **libertés** aujourd'hui par rapport à ce qu'il en était auparavant. Les formes "commencer" et "gérer" se trouvent au cœur des arborescences du graph. Cela peut se traduire par le fait que, pour l'individu, débiter dans le métier ou dans le poste demande un effort important de gestion des situations

et des émotions et un besoin de jouer un rôle le temps de faire sa place. Toute cette gestion se fait sur un fond d'apprentissage du métier, d'ambiance d'équipe et de gain d'expérience pour envisager une évolution.

Figure 39 - Analyse des similitudes dans le discours du "professionnel" (C7)



Le "professionnel" (C7, regroupant les répondants 19, 30, 37 et 60) souligne qu'il faut **aimer le contact** lorsque l'on travaille dans l'hôtellerie. C'est un **métier de passion**, que l'on vit, que l'on ressent. C'est un métier qui nous fait **évoluer en tant qu'humain**. En effet, cet individu a conscience que l'hôtellerie l'a aidé, lui a permis de **s'endurcir, de mieux se connaître** et d'avoir davantage confiance en lui. Il est attaché à une certaine considération de l'être humain pour ce qu'il est, particulièrement présente dans ce métier. Celui-ci doit bien sûr **correspondre à notre personnalité**. Cet individu est attaché aux métiers de service, spécifiquement en réception hôtelière, ainsi qu'au groupe Accor. Dans ces conditions, il ressent **l'envie de travailler**. Il **différencie clairement sa vie au travail**, qu'il qualifie de monde professionnel, **de sa vie privée**. Or, il constate que lorsqu'il rentre chez lui, en fin de journée, il se sent fatigué. Ses journées de travail étant consacrées majoritairement à la relation clientèle, dont la gestion des réclamations des clients, il a besoin de **sortir, de se changer les idées** en dehors de son lieu de travail. Pour lui, **la gestion émotionnelle est une obligation**. Il faut avoir le sourire, principalement pour véhiculer une bonne **image du groupe hôtelier**. De même, il faut être au service du client et essayer de le comprendre même si le client est énervé ou si l'individu est lui-même énervé. Sur le graph, un axe de discours horizontal est traversé par deux axes verticaux. Ainsi, venir travailler dans le métier de l'hôtellerie, métier de passion, contient un axe de gestion des émotions et des

Une synthèse des profils individuels de comportements et vécus au travail identifiés et interprétés ci-dessus est présentée dans le Tableau 16. Les caractéristiques saillantes y sont présentées, pour chaque profil, en deux parties : la cellule du haut correspond aux caractéristiques comportementales et attitudeales de l'individu dans son rôle de travail et la cellule du dessous rassemble les aspects qui concernent directement sa gestion émotionnelle.

Tableau 16 - Synthèse des profils de comportements et vécus au travail des répondants

C9	Le caméléon sous pression	Aime la mise en scène de soi sous la pression Rencontrer, comprendre l'autre, créer des liens, trouver des solutions
		Gère la distance émotionnelle dans l'action, réfléchit après Il est humain de ressentir des émotions qui ne sont pas attendues dans le rôle de travail, mais sait les mettre de côté et jouer avec ses émotions A un grand sang-froid/recul sur les situations pour sourire en toute circonstance A besoin d'un temps pour se détendre pour se ressourcer émotionnellement
C4	L'humaniste indépendant	Incarne son métier qu'il maîtrise tout à fait et souhaite transmettre son savoir-faire Partage très important dans l'équipe Joue un rôle pour se conformer à ce qu'attend la hiérarchie
		Beaucoup de communication et de patience pour se maîtriser soi-même et maîtriser son travail Transforme le négatif en positif et a besoin de s'assurer d'avoir le soutien de l'équipe Se ressource en partageant avec l'équipe S'équilibre émotionnellement grâce à un équilibre vie professionnelle / vie privée
C8	L'authentique expérimenté	Être responsable d'une équipe c'est être responsables d'êtres humains Très attaché à la communication et doit donner l'exemple, donner une certaine image correspondant à son poste Maîtrise ses différents rôles grâce à une organisation personnelle du travail Considère son métier / son poste comme contraignant mais s'engage s'il sent une reconnaissance pour son travail et il reste motivé dans la perspective d'une évolution de poste
		Personnalité entière et positive, avec du caractère mais assume une grande sensibilité Important de développer des liens d'amitié dans l'équipe A une bonne maîtrise de soi et de son travail même si parfois cacher ses émotions, prendre sur soi, prendre du recul peut lui être difficile A besoin de moments pour se défouler, pour décompresser au travail et a besoin d'évacuer dans le sport hors travail

C1	Le connaissant attentif	Mettre à l'aise, prendre soin des autres Maîtrise du travail avec l'expérience, qui permet de former les autres Maîtrise plus facile car on est plus attentif aux autres quand on connaît le métier, les clients, les collègues et que le responsable est proche de l'équipe
		Pour se sentir à l'aise, compte sur l'entraide dans l'équipe, le partage avec les collègues Rire dans l'équipe permet de mettre de côté le négatif plus facilement Se ressourcer avec sa vie de famille
C6	Le positif dévoué	Comprendre pour apaiser les situations Il situe son rôle de travail au sein d'une équipe, pour des clients différents, pour son hôtel, et pour le groupe hôtelier
		L'ouverture et l'empathie permettent de se focaliser sur la compréhension des situations pour pouvoir les gérer sereinement et donner son maximum Sait calmer ses émotions intérieures et reste toujours positif Coupe complètement avec le travail quand il est en dehors, pour se ressourcer
C5	Le challenger confiant	Passer du temps avec les clients, échanger, apprendre, faire plaisir Aime se challenger s'il a confiance dans le soutien de l'équipe Optimiste sur l'avenir de son métier
		Gère les interactions en restant calme par habitude, c'est dans sa personnalité de base Gestion facilitée par l'entraide et la bonne ambiance dans l'équipe Pour maintenir un équilibre émotionnel, besoin de pauses cigarette et de mettre des barrières entre la vie professionnelle et la vie privée
C2	L'interactionniste autonome	Comprendre les comportements pour savoir comment agir avec l'autre Apprendre à gérer les problèmes, le stress, les conflits pour pouvoir faire un travail de qualité et faire plaisir au client Dans l'équipe, jouer un rôle au départ et à mesure que la confiance se développe, on devient soi-même Gère les différents rôles pour développer une autonomie dans son travail Son travail lui offre davantage de libertés
		Aller toujours vers un ressenti positif L'ambiance dans l'équipe permet d'être toujours de bonne humeur S'équilibre émotionnellement au cours de son travail
C7	Le professionnel	Dans notre rôle de travail, nous sommes l'image du groupe hôtelier : rôle professionnel Si on aime le contact, on a envie de travailler, à condition que ce travail corresponde à notre personnalité Métier de passion, qui nous fait évoluer en tant qu'humain, qui permet de s'endurcir, de mieux se connaître
		La gestion émotionnelle est une obligation Besoin de sortir, de se changer les idées pour se ressourcer Différencie clairement sa vie au travail et sa vie privée

C3	Le caméléon constant	Travailler c'est donner, échanger, c'est aussi travailler en équipe Joue avec les différents rôles pour combler ses besoins
		Il a sa propre façon de gérer ses émotions et sait que la mauvaise humeur modifie ses comportements Garder son calme demande un effort mais il peut compter sur l'aide de l'équipe Pour se ressourcer, besoin de partager ses ressentis avec l'équipe Se sentir à l'aise dans son travail donne davantage envie de travailler

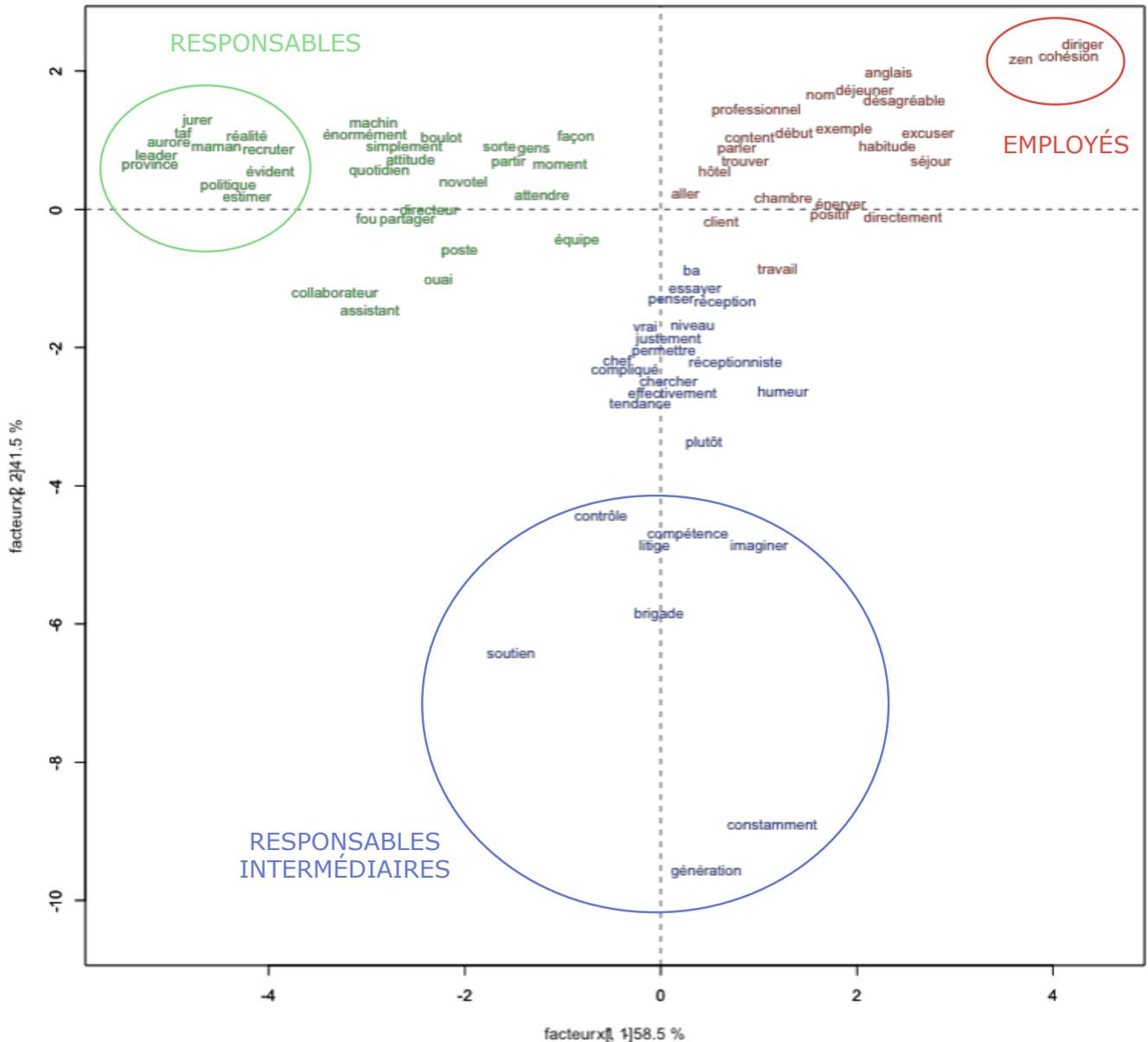
Ces résultats montrent bien qu'il existe des façons très différents de vivre le travail de front office et des comportements au travail qui diffèrent également selon certains types d'individus. Il est donc possible d'identifier des profils particuliers d'individus en fonction de leur comportement dans leur rôle de travail et de leur gestion affective, ce qui répond partiellement à notre **question de recherche 2b** :

Existe-t-il des profils particuliers de réalisation du travail émotionnel permettant de prédire ou de prévenir les comportements et/ou états affectifs des individus au travail ?

Nous tenterons de voir, par la suite, si ces profils peuvent correspondre à d'éventuels profils individuels de réalisation du travail émotionnel. Nous allons désormais nous pencher sur l'analyse du travail émotionnel des répondants.

Une analyse des spécificités en fonction du poste occupé sur ce corpus permet de discerner des discours caractéristiques, selon que l'individu ait un poste de responsable, de responsable intermédiaire ou d'employé. La représentation graphique de la projection des discours sur une AFC, présentée sur la Figure 41, montre une forte spécificité de chacun des trois types de discours.

Figure 41 - Graphique de l'analyse des spécificités des discours en fonction du poste occupé à partir d'une AFC :



Afin d'affiner les résultats, nous avons également réalisé une analyse des spécificités sur le corpus des "profils manuels" (60 textes, 1 164 segments de texte, 41 939 occurrences, 3 256 formes). Le graphique représentant cette analyse projetée à partir d'une AFC (Figure 42) confirme bien le caractère spécifique des discours.

Figure 42 - Graphique de l'analyse des spécificités des discours en fonction du poste occupé à partir d'une AFC :

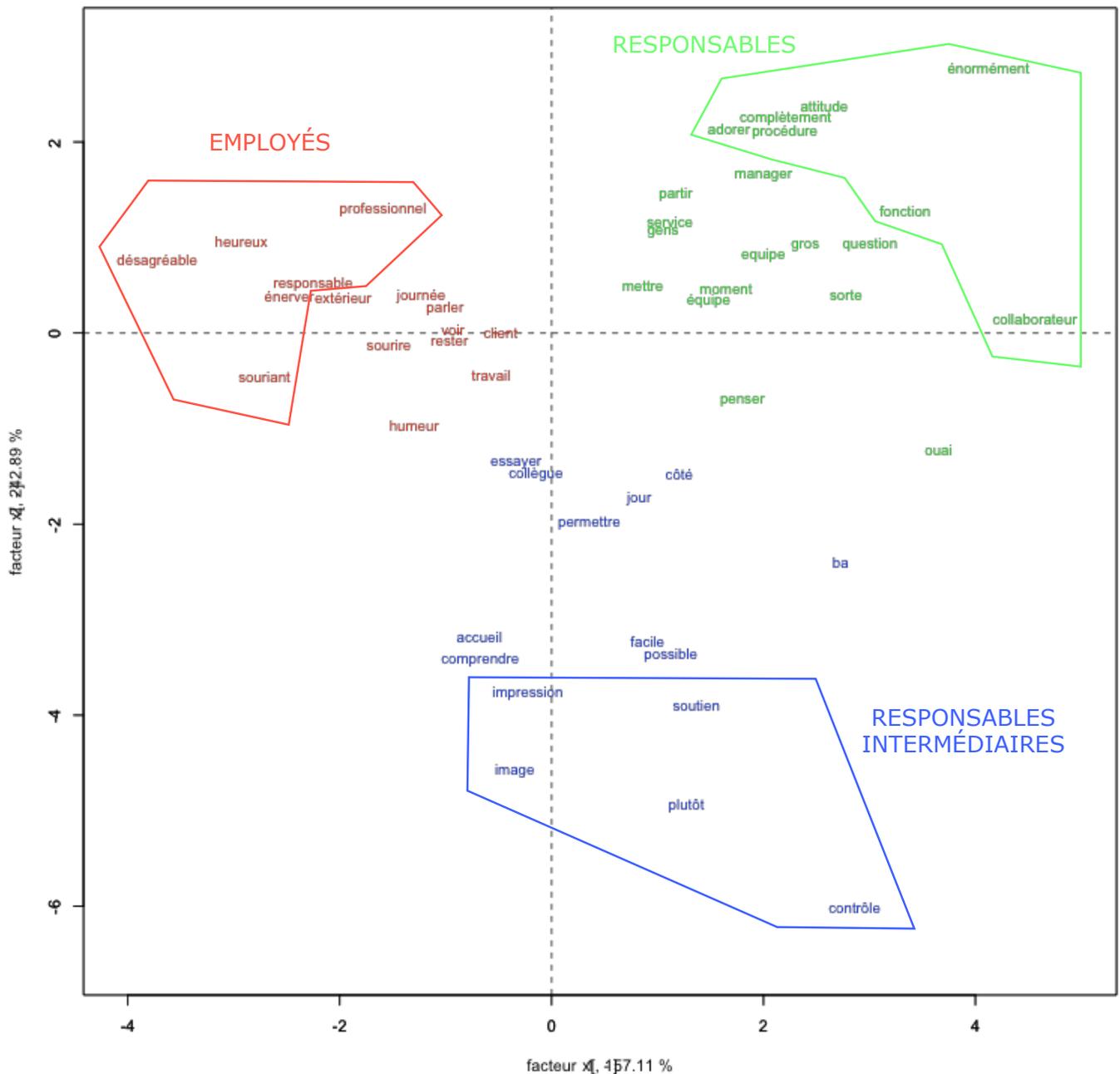


Tableau 17- Fréquence et spécificité des formes dans les discours selon le poste occupé

	Employés	Responsables	Responsables intermédiaires
Formes les plus citées (fréquences relatives) ANALYSE DU CORPUS GLOBAL	<i>Aller (50,8%) Client (34,3%) Exemple (9,7%) Parler (9,6%) Hôtel (8,2%) Trouver (7,7%) Enerver (5,2%)</i>	<i>Gens (8,7%) Equipe (6,8%) Moment (6,9%) Façon de faire (4,7%)</i>	<i>Penser (28,5%) Essayer (15,5%) Vrai (12,9%)</i>
Formes les plus citées (fréquences relatives) ANALYSE DES "PROFILS MANUELS"	<i>Client (66,7%) Travail (33,3%) Rester (13,3%) Parler (10,3%) Sourire (9,3%)</i>	<i>Equipe (25,3%) Gens (15,7%) Service (7,4%) Manager (5,2%)</i>	<i>Essayer (26,2%) Collègue (15,5%) Côté (13,6%) Comprendre (7,8%)</i>
Formes spécifiques ANALYSE DU CORPUS GLOBAL	<i>Diriger, cohésion, zen</i>	<i>Taf, politique, réalité, leader, province, jurer, recruter, estimer, évident, maman</i>	<i>Contrôle, compétence, litige, imaginer, (chef de brigade, soutien, constamment, génération</i>
Formes spécifiques ANALYSE DES "PROFILS MANUELS"	<i>Heureux, professionnel, désagréable, souriant, responsable, énerver</i>	<i>Attitude, procédure, énormément, collaborateur, fonction, adorer</i>	<i>Contrôle, image, soutien, impression</i>

Le Tableau 17 fait état des formes lexicales (actives) les plus utilisées par les employés, les responsables et les responsables intermédiaires au cours de leurs entretiens.

Pour les employés, il s'agit d'un vocabulaire principalement lié à la **relation avec les clients** et l'évocation des **émotions** liées à ces interactions. Ils ont un discours spécifique à la façon de diriger, notamment celle du responsable direct, la cohésion d'équipe, la recherche d'un état "zen" par la gestion des émotions qui doit traduire un certain **professionnalisme**.

Pour les responsables, le vocabulaire est davantage lié à l'**équipe** et à la gestion du temps et des **façons de manager**. Leur discours est caractérisé par les **rôles et fonctions** dans le travail (politique, leader, maman), la **réalité du travail** et les tâches spécifiques comme le recrutement.

Enfin, le discours des responsables intermédiaires est plus ou moins focalisé sur la volonté de **compréhension** des clients autant que des collègues. Il se caractérise par une préoccupation pour le **contrôle** – particulièrement le contrôle de l'image –, les **compétences** et le **soutien**.

Ces spécificités de discours sont cependant à relativiser du fait de la composition de la population interrogée exerçant aux différents postes, qui n'est pas forcément représentative. Notons que les employés sont majoritairement des femmes et principalement des "nouveaux" embauchés et des "établis". De plus, les moins de 35 ans sont surreprésentés parmi les employés (73,4%). Les]25;35] ans sont majoritaires dans la

population des responsables, qui sont surtout des salariés "établis" et des "Tanciens". Les Novotel Suites sont sous-représentés parmi les responsables intermédiaires (0%) et le Novotel Convention&Wellness CDG est surreprésenté parmi les responsables (47,1%). Les tableaux croisés des différentes variables individuelles de contrôle, réalisés à l'aide du logiciel SPSS Statistics, sont disponibles en annexe 10.

Nous avons ensuite réalisé une analyse des spécificités en fonction du genre des répondants, dont les résultats sont relativement intéressants quant aux ressentis du vécu au travail des hommes et des femmes (Tableau 18).

Tableau 18 – Spécificités des discours des hommes et des femmes

	Formes surreprésentées dans le discours des femmes et sous représentées chez les hommes	Formes surreprésentées dans le discours des hommes et sous représentées chez les femmes
ANALYSE DU CORPUS GLOBAL	<i>Dépendre, souriante, patiente, contrôle, fatiguer, supporter, épanouir, partager, habitude, pleurer</i>	<i>Simplement, fou, service, (en) salle, gars, jeu, pression, gestion, capable, sentiment</i>
ANALYSE DES "PROFILS MANUELS"	<i>Réception, souriante, épanouir, contrôle</i>	<i>Chercher, moment, à l'aise, management, gros, poste, humain, œil, grand</i>

Le discours des femmes traduit un certain effort d'**adaptation**, voire d'abnégation, alors que le discours des hommes reflète une **confiance dans la prise en main** des situations.

Certaines statistiques sont à prendre en compte concernant la distribution de la variable du genre. En effet, 66% des femmes interrogées travaillent en réception. Les femmes de notre échantillon sont également surreprésentées parmi les "nouveaux" embauchés et sont plus nombreuses parmi les "établis", alors que les hommes sont sous représentés parmi les "récents" et les "anciens".

Nous avons réalisé une analyse des spécificités sur la variable de l'ancienneté dans l'emploi dont les résultats sont présentés dans le Tableau 19. La

Figure 43 montre que l'analyse distingue d'abord, sur l'axe vertical, les "récents" et les "établis". Puis, nous pouvons observer une séparation nette, sur l'axe horizontal, entre le discours des "nouveaux d'un côté et les discours des "anciens" et "Tanciens" de l'autre côté.

Tableau 19 – Spécificité des discours selon l'ancienneté dans l'emploi

	Tancien + 8 ans	Ancien 5 à 8 ans	Etabli 1 à 5 ans	Récent 6 mois à 1 an	Nouveau Moins de 6 mois
Formes les plus citées (fréquences relatives) ANALYSE DU CORPUS GLOBAL	<i>Restaurant (13,2%) Truc (11,2%) Respect (10,4%) Servir (8,3%) [prénoms](7,5%) Attendre (6%)</i>	<i>Enfant (9,4%) Vie (7,9%) Patron (7,8%) Supporter (5,9%) Besoin (5,8%)</i>	NS*	<i>Tendance (9,1%) Aller (8,8%) Forcément (8,8%) Humeur (8,6%) Essayer (6%)</i>	<i>Client (35,5%) Trouver (8,6%) Hôtellerie (4,6%)</i>
Formes les plus citées (fréquences relatives) ANALYSE DES "PROFILS MANUELS"	<i>Venir (9,7%) Moment (11%) Plaisir (9%) Ambiance (6,5%) Attendre (5,2%) Respect (5,8%)</i>	<i>Equipe (25%) Gens (15,7%) Vie (10,7%)</i>	<i>Rester (14,2%) Coup (6,9%) Service (7,9%) Oublier (5,6%) Confiance (4,3%)</i>	<i>Essayer (28,5%) Collègue (20,9%) Mauvais (13,3%) Situation (13,3%) Aise (9,5%) Possible (9,5%) Pression (5,7%)</i>	<i>Travail (36,6%) Aimer (19,9%) Humeur (9,6%)</i>
Formes spécifiques ANALYSE DU CORPUS GLOBAL	<i>Séminaire, formateur, zen, commande, réalité</i>	<i>Humour, affecter, fou, maman, mac, soule, identité, conjoint</i>	NS*	<i>Séjour, tarif, génération, favoriser</i>	<i>Réclamation, globalement, simplement, effectivement, stage</i>
Formes spécifiques ANALYSE DES "PROFILS MANUELS"	<i>Dur, discuter, gros, enfant, supérieur, stress, plaisir, respect</i>	<i>Année, respecter, appliquer, barrière, base</i>	<i>Collaborateur, extérieur, proche, éviter, équilibre, confiance, gestion</i>	<i>Chercher, qualité, satisfaction, agréable, pression, entendre, meilleur, possible</i>	<i>Réceptionniste, répondre, accueillir, fonction, réagir, équipe, passion</i>

*NS = Non Significatif

En effet, si l'on reprend le lexique du Tableau 19, nous pouvons dire que les salariés "récents" dans leur emploi valorisent l'**action** et la pression dans leurs discours, qui trahissent une certaine hésitation (« tendance à », « essayer »). De façon distincte des autres catégories d'ancienneté, les "récents" estiment qu'ils doivent **donner le meilleur de soi**, un rôle un peu **distant** de facilitateur. Au contraire, les "établis" dans leur emploi mettent en avant une certaine faculté d'oublier ce qui s'est passé pendant le service et l'importance de la **confiance**. Ils ont un discours spécifique quant à la **proximité**, la confiance dans l'équipe et la nécessité de **gérer un équilibre**.

Deuxième dissociation : les "nouveaux" embauchés ont un discours dominé par l'appréciation du monde hôtelier et par le client. Ils parlent de façon simple de la réalisation des tâches à accomplir qui composent leur rôle. Ils sont plutôt dans la **découverte** en décrivant les **bases du métier**. En revanche, les salariés ayant une ancienneté de plus de 8 ans dans leur emploi ("Tanciens"), et donc dans l'équipe, soulignent l'importance du **respect dans les relations** avec les autres et dans leurs rôles et de l'**ambiance dans** l'équipe pour prendre du plaisir à travailler. Ils ont un discours spécifique sur leur préférence pour des tâches particulières (séminaires, formation) et connaissent assez la réalité de leur travail pour pouvoir y prendre du **plaisir même si c'est difficile**. Enfin, les "anciens" mettent en avant leur **vie privée et leur identité** de

parent dans leurs discours et une **posture relativement subie** dans leur travail. Ils ont un discours spécifique sur l'utilisation des **affects dans leur travail** (humour, affecter, maman).

Afin de tempérer ces interprétations, nous observons d'abord que le Novotel Cergy Pontoise est surreprésenté parmi les "nouveaux" dans notre échantillon, ce qui est certainement dû au renouvellement récent de l'équipe de réception dans cet hôtel. Le Novotel CDG Aéroport et le Novotel Suites Stade de France sont en revanche sous-représentés parmi les "récents". Enfin, les salariés "établis", "anciens" et "Tanciens" sont principalement des salariés qui travaillent dans les Novotel, c'est-à-dire dans les plus grosses structures visitées. De façon relativement logique, les salariés de plus de 35 ans sont sous-représentés parmi les "nouveaux" et les "récents" dans leur emploi. Et inversement, les moins de 25 ans sont sous-représentés parmi les "anciens" et les "Tanciens" dans leur emploi. En revanche, notre échantillon comporte une surreprésentation des salariés en réception (89,5%) par rapport aux salariés en restauration (5,3%) parmi les "nouveaux" embauchés, les "récents" et les "établis" dans leur emploi. Inversement, les salariés de la restauration sont surreprésentés parmi les "anciens" et les "Tanciens" dans leur emploi. Pour finir, les femmes sont plus nombreuses chez les "nouveaux" (68,4%) et les "établis" (63,2%) et les hommes sont majoritaires parmi les "récents" (66,7%).

L'ensemble des résultats des analyses de spécificités des comportements et vécus au travail et résumé dans le Tableau 20 ci-dessous.

Tableau 20 - Synthèse des variations de comportements et vécus au travail en fonction du poste, du genre et de l'ancienneté

Variable individuelle		Éléments mis en avant dans le discours	Discours spécifique
Poste	Employé	Relation client et émotions dans les interactions	Management et cohésion d'équipe Gestion des émotions pour être professionnel
	Responsable	Equipe et façon de manager	Rôles et fonctions Réalité du travail
	Responsable intermédiaire	Volonté de compréhension	Contrôle de l'image Compétences Soutien
Genre	Femme	-	Adaptation voire abnégation
	Homme	-	Confiance dans la prise en main des situations
Ancienneté dans l'emploi	Récent	Donner le meilleur de soi dans l'action	Distance de facilitateur
	Etabli	Confiance et proximité	Gestion d'un équilibre
	Nouveau	Relation client, découverte	Bases du métier
	Très ancien	Respect relationnel et respect des rôles Ambiance dans l'équipe	Connait assez la réalité du travail pour prendre plaisir malgré les difficultés
	Ancien	Vie privée et identité Posture subie au travail	Affects dans le travail

D'après les résultats de ces analyses, le vécu et les comportements au travail diffèrent en fonction du poste occupé, en fonction du genre et en fonction de l'ancienneté dans l'emploi. Les analyses réalisées sur les autres variables telles que l'âge, l'hôtel et l'emploi (réception, restauration ou spa) ne sont pas concluantes en termes de significativité. Nous avons donc écarté ces variables de l'explication de la variation interindividuelle des vécus et comportements au travail.

Nous pouvons ici conclure que les répondants occupant un poste d'**employé** en front office vivent leur travail principalement à travers la relation client, les **interactions – incluant les échanges émotionnels – avec les clients**. La **façon de manager du responsable** et le **degré de cohésion de l'équipe** auront un impact sur leur vécu émotionnel et leurs comportements au travail. Et pour eux, savoir **gérer ses émotions** dans son travail est une question de **professionnalisme**. Les **responsables** vivent émotionnellement leur travail surtout **à travers leur équipe et leur façon de manager** celle-ci. La **réalité du travail** est, pour eux, une composante primordiale de leur vécu au travail, qu'ils doivent prendre en compte dans leurs comportements. Les **rôles et les fonctions de chacun** sont également des éléments saillants de leur vécu et dans la réalisation de leur travail. Enfin, le **responsable intermédiaire** est porté par une volonté de **compréhension** prégnante dans son rôle de travail. Il cherche à **contrôler son image**, en particulier vis-à-vis de son équipe, et **recherche le soutien** des autres. Il **questionne régulièrement ses compétences**.

Les **femmes** interrogées estiment qu'elles **s'adaptent** beaucoup à dans leur travail et qu'elles doivent même parfois **faire passer leur rôle de travail avant** leur propre personne. Pour être confiant dans leur rôle de travail, les **hommes** ont besoin de sentir qu'ils prennent la **situation en main**.

Les **nouveaux** embauchés parmi les répondants, c'est-à-dire occupant leur emploi au front office depuis moins de 6 mois, vivent pleinement la **relation client** comme découverte des bases du métier. Ils sont dans une posture d'apprentissage et donc naturellement **un peu en retrait** par rapport à leur rôle de travail. Les salariés **arrivés récemment** dans leur emploi, c'est-à-dire en poste depuis 6 mois à un an, ont tendance à **rester encore à distance** de leur rôle de travail tout en adoptant un **rôle de facilitateur dans l'équipe**. En revanche, ils donneront **le meilleur d'eux-mêmes dans l'action**, dans les interactions avec les clients. Les salariés déjà bien **établi** depuis un à cinq ans dans leur poste se sentent **en confiance dans leur rôle** de travail et valorisent la **proximité** avec les autres, dans l'équipe et avec les clients. La **gestion de leur équilibre émotionnel** est une préoccupation forte chez eux. Les répondants ayant une **ancienneté de 5 à 8 ans** dans leur poste mettent en avant le **respect de leur vie privée et de leur identité** pour bien vivre leur travail. Certains vivent leur **travail comme une obligation** qu'ils subissent. Et les **affects jouent un rôle très important** dans leur travail. Pour finir, les **plus anciens**, soit les salariés occupant leur poste depuis plus de 8 ans, accordent beaucoup d'importance au **respect dans leurs relations et interactions** au travail. Ils connaissent bien la réalité de leur travail. Ils sauront **prendre du plaisir dans leur travail** malgré les difficultés et **transmettre ce plaisir aux autres** membres de l'équipe.

Ces résultats nous permettent de répondre partiellement à notre **question de recherche 2b** :

A quoi sont dues les variations de réactions émotionnelles des employés et des managers du front office, à univers de travail et exigences de travail similaires ? Existe-t-il des profils particuliers de réalisation du travail émotionnel permettant de prédire ou prévenir des comportements et/ou états affectifs des individus au travail ?

Nous interrogeons également, dans cette question de recherche 2b, l'existence de profils particuliers de réalisation du travail émotionnel qui permettraient de prédire ou prévenir des comportements et/ou vécus affectifs des individus au travail. Procédant par étapes, nous allons explorer dans le point suivant les résultats quant à l'existence de profils individuels de comportements et vécu au travail, que nous lierons par la suite à d'éventuels profils de travail émotionnel.

1.3. Le fonctionnement du travail émotionnel *in situ*

Dans la littérature, le travail émotionnel est "une manière de gérer ses émotions..." (Hochschild, 1983), ou "l'action d'afficher les émotions appropriés..." (Grandey, 2000), ou "l'effort, la préparation et le contrôle pour exprimer l'émotion..." (Morris et Feldman, 1996), ou "un processus d'effort..." (Martinez-Inigo *et al.*, 2007) ou encore une compétence de l'individu (Goleman, 1995). Qu'en est-il pour ceux qui l'utilisent quotidiennement dans leur travail ? Comment les employés et les managers des équipes de front office que nous avons interrogés perçoivent-ils ce travail émotionnel ? Comment fonctionne la gestion émotionnelle au sein de ses équipes ? Et comment varie-t-il chez un même individu et entre les individus ?

1.3.1. Une analyse du travail émotionnel dans les équipes de *front office* : flux émotionnels et informationnels

Il est important de noter que pour l'ensemble des répondants des cinq hôtels, les expériences négatives avec les clients sont rares. Généralement, durant une interaction avec un client désagréable, négatif, l'employé met de côté le négatif pour se concentrer sur la compréhension du problème et les solutions à apporter au client. Soit il résout le problème et le négatif se change instantanément en positif, soit la communication est bloquée avec le client ou l'employé ne trouve pas de solution à son problème et il fait appel à un collègue pour le remplacer auprès du client et va évacuer les émotions négatives en back office, avec les collègues ou en prenant une pause le temps de souffler. Hors interaction client, l'employé peut repenser à une situation négative pour réfléchir dessus afin de mieux y répondre la prochaine fois. Si l'employé laisse l'émotion négative en suspens, celle-ci peut le travailler durant la journée et même le soir et la nuit, dans sa vie privée.

Lors de phases d'observation en immersion dans les équipes de réception, nous avons pu observer que la **gestion émotionnelle** des employés n'était **pas spécifiquement liée aux interactions avec les clients**. En effet, le travail des réceptionnistes consiste à jongler en continu entre les diverses tâches de la réception : interactions clients, téléphone, parking, dossiers à gérer, réservations et gestion de l'effectif des chambres libres en temps réel, explications aux stagiaires, accompagnement des clients, bagages, colis, etc. L'interaction avec les clients n'est donc qu'une des situations parmi d'autres qui occasionne la réalisation d'un travail émotionnel sur un poste de réception. En moyenne, les réceptionnistes observés effectuent cinq à huit tâches différentes à la minute. Les réceptionnistes de l'équipe de jour réalisent très souvent **plusieurs tâches en même temps**. Par exemple, lorsqu'ils se mettent sur une tâche administrative, souvent le téléphone sonne, un client se présente à eux, puis un autre employé de l'hôtel vient demander une information. De plus, il y a constamment du passage en réception.

Les personnalités constituant l'équipe de réception sont très différentes les unes des autres. Les shifts⁴⁸ sont souvent constitués par les managers de telle façon à ce qu'il y ait un mélange de **personnalités opposées et complémentaires** : des personnalités calmes, qui gèrent bien la pression, avec des personnalités plus volubiles qui extériorisent beaucoup plus facilement leurs émotions (en back office). Bien qu'il existe, comme dans tout groupe humain, quelques critiques et conflits interpersonnels, l'équipe semble soudée. En effet, nous avons observé de nombreux cas d'**entraide entre les collaborateurs**, une **communication aisée qui favorise la circulation des informations** et une **ambiance décontractée favorable à la prédominance des émotions positives**. La planification de certains ajustements peut d'ailleurs être prévue à partir de discussions informelles, tel qu'un "petit cours" dispensé par des réceptionnistes à l'intérieur même de l'équipe, à destination des apprentis et des stagiaires, afin de refaire le point avec eux sur les attentes quant à l'exécution des tâches (process de check-in, check-out, facturation, etc.). Parfois l'équipe est composée d'un ou une stagiaire et d'un (ou une) apprenti ou extra postés en front et un (ou une) responsable travaillant en back office, qui doit également former et veiller sur le personnel débutant en front. Dans l'un des hôtels visités, deux personnes sont responsables de l'équipe de réception ; l'une tend naturellement à s'occuper plutôt des aspects administratifs du travail, en back office, tandis que l'autre est

⁴⁸ Un "shift" désigne une période continue de 8h de travail, en réception

beaucoup plus présente en front office, se chargeant plutôt de la relation client et du soutien de l'équipe en front.

Emotionnellement, chacun semble avoir sa façon de gérer. Très régulièrement, les réceptionnistes **parlent des clients** qu'ils viennent d'avoir, en plaisantent entre eux ou en discutent. Les membres de l'équipe communiquent continuellement entre eux durant un shift. La communication semble être moins aisée entre les différents services de l'hôtel. Les membres de l'équipe connaissent bien les façons de réagir des uns et des autres. Ils **reconnaissent les états émotionnels des autres** en fonction de leurs façons d'être et **agissent envers eux en conséquence**, de façon adaptée à chacun. Ils **parlent relativement ouvertement de leurs humeurs entre eux**, ce qui vient de les énerver, ce qui les touche, ce qui les perturbe, qu'il s'agisse d'événements survenus à l'hôtel ou dans leur vie privée.

Dans l'équipe de restauration en salle, les collaborateurs communiquent entre eux à chaque fois qu'ils se croisent durant les services. L'équipe est également composée de personnalités très diverses, où des personnes très dynamiques travaillent avec des personnes calmes ou encore des personnes caractérisées par la douceur. Durant un service (environ deux heures), l'équipe doit gérer parallèlement les commandes des clients, les arrivées, les départs, les règlements, les demandes des clients au bar, les demandes éventuelles de collègues de l'hôtel, etc. Ils sont **constamment en mouvement et ont les yeux partout** pendant ces deux heures.

En réception comme en restauration, les équipes se retrouvent **souvent en sous-effectif** ou en effectif tout juste suffisant, sachant qu'il faut réserver du temps pour s'occuper des apprentis et des stagiaires, qui ne sont pas complètement autonomes dans leur travail et davantage sujets à faire des erreurs.

En ce qui concerne les différences inter équipes, dans un des hôtels, **l'équipe de réception est en place depuis peu**. La responsable de réception – dont c'est le premier poste de responsable de sa carrière – et les deux assistantes de réception ont été récemment embauchées. Un fort turnover caractérise cette équipe depuis quelques mois. De ce fait, les responsables se forment sur le tas et l'équipe essaie de mettre en place une organisation (roulement des services, check list, etc.) qui leur convienne au mieux pour fonctionner de façon performante. Nous avons observé un **temps très important accordé à la communication** entre les membres de cette nouvelle équipe. En revanche, l'équipe de restauration en salle est composée de salariés pour la plupart **en poste depuis plusieurs années** déjà, formant une **équipe très soudée**, qui se connaît bien, avec une **très bonne ambiance**.

1.3.2. Conclusions des observations en immersion

Cette première phase d'observation nous permet de cerner trois points essentiels quant à la gestion du travail émotionnel dans les équipes de front office (réception et restauration en salle) :

Premièrement, le travail émotionnel n'est **pas réalisé spécifiquement par rapport aux interactions** clients, comme cela est mis en avant dans la littérature. Il s'agit plutôt de gérer une grande multiplicité de tâches en continu sur la journée ou sur un service, dont les interactions avec les clients, tout en gérant son affichage émotionnel à destination du public, des collègues et des supérieurs.

Deuxièmement, le travail de réception, tout comme celui du service en salle, est réalisé **collectivement**. A ce titre, le travail émotionnel est essentiellement géré de façon collective. Ainsi, chacun a sa propre façon de gérer ses émotions, que l'équipe connaît et doit accepter en laissant la place adéquate à chacun

pour évacuer et réguler ses états émotionnels. La complémentarité des personnalités choisies pour chaque shift ajoute une possibilité de compensation, d'entraide et d'influence émotionnelles entre les membres de l'équipe. Au sein de ces équipes, l'information circule en continu, tout comme les émotions et chaque problème est, dans la mesure du possible, géré et solutionné à mesure qu'ils se présentent, ce qui a l'air d'être le cas également pour la gestion des émotions.

Troisièmement, nous avons senti que le **collectif**, qui protège ainsi les individualités dans le travail, pouvait **être particulièrement fragilisé** par les situations fréquentes de sous-effectif ou de fort turnover, en appauvrissant la dynamique de groupe.

Ces conclusions nous apportent deux résultats importants et surprenants compte tenu de la littérature sur le travail émotionnel. Tout d'abord, la réalisation d'un travail émotionnel n'est pas conditionnée par des interactions en face à face avec les clients, car des affichages émotionnels sont attendus non seulement envers les clients, mais également envers les collègues et envers les supérieurs hiérarchiques. Or, l'effort de conformité peut être différent pour chacun de ces rôles et peut varier selon les individus. En second lieu, le travail de *front office* est un travail réalisé collectivement, en équipe. La gestion du travail émotionnel s'effectue donc essentiellement de manière collective, d'où l'importance de la composition des équipes pour chaque *shift*. Ces résultats apportent une réponse partielle à la **question de recherche 3** sur le fonctionnement du travail émotionnel et vont nous permettre de préciser notre proposition de re-conceptualisation de travail émotionnel.

1.3.3. Variations interpersonnelles du travail émotionnel et types de profils

A partir des "profils manuels", nous avons identifié quatre façons de gérer son équilibre émotionnel selon les individus, parmi les soixante répondants :

Des individus positifs qui savent qu'ils vont trouver une solution pour le client, qui bloquent directement le négatif du client, l'ignorent par habitude ou en relativisant

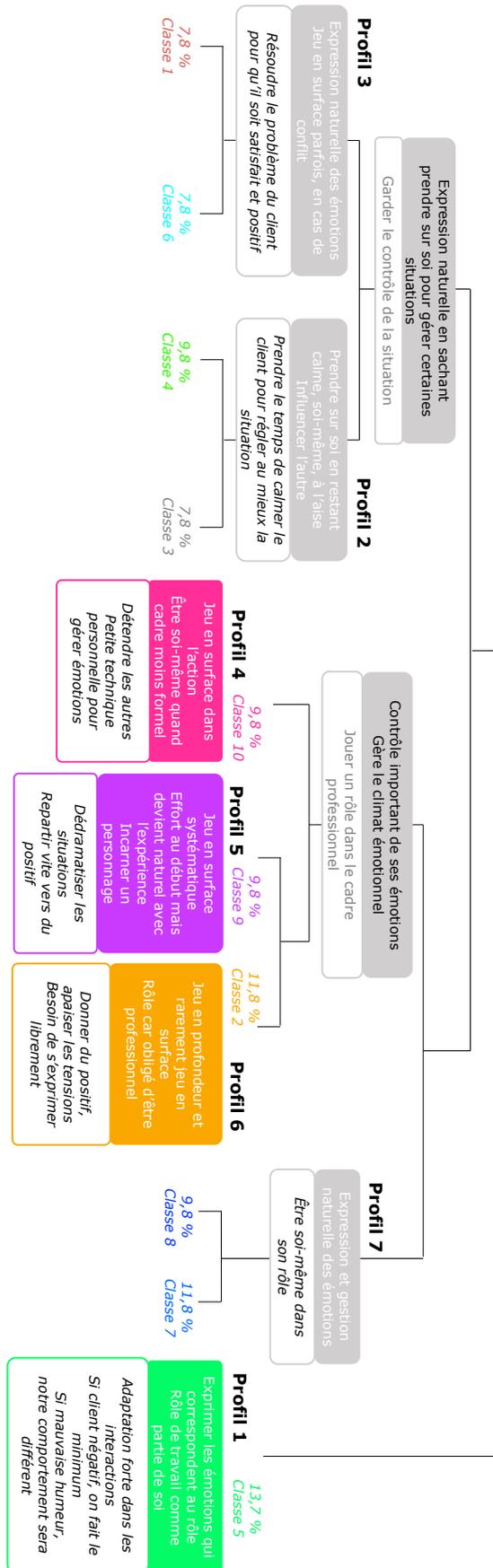
Des individus qui mettent le négatif de côté, en attente, pour se concentrer sur l'action présente, résolvent le problème ou demandent à un collègue de prendre le relai et évacuent ensuite les émotions négatives en back office

Des individus qui ne trouvent pas le moyen de se ressourcer sur le lieu de travail mais savent se rééquilibrer hors travail

Des individus qui ne se ressourcent plus émotionnellement ni au travail ni hors travail

Nous avons extrait de chaque entretien le discours concernant le travail émotionnel des individus afin de former un nouveau corpus. Cela nous a permis de réaliser un classement par profils d'individus, selon leur manière de réaliser et de percevoir leur travail émotionnel. La CHD simple sur texte effectuée sur ce corpus (85%, soit 51 textes classés sur 60), distingue 10 classes dont les interprétations détaillées sont présentées en annexe 9. Nous avons effectué des regroupements de classes, afin d'obtenir des profils plus lisibles (Figure 44). Nous avons identifié sept profils significativement différents dans la réalisation d'un travail émotionnel.

Figure 44 - Les profils individuels du travail émotionnel



Profil 1 (C5, répondants n°4, 6, 25, 33, 37, 53, 60) L'individu agit selon ce qu'il pense être le mieux dans l'instant. Il met le négatif de côté et produit du positif pour le client, qui paye pour une qualité de service.

Nous pouvons reprendre les "profils manuels" de ces répondants pour présenter une synthèse des différents aspects du travail émotionnel effectué par les individus ayant ce type de profil. Ainsi, l'individu considère qu'il **joue un rôle** dans le sens où **ses propres émotions ne concernent pas le client**, celui-ci paye pour un service. Il est donc naturel de **cachez cette partie de soi** aux clients. Ses comportements et attitudes envers les autres exploitent **toutes les bases de la relation humaine** : la transmission d'émotions, l'empathie, la compréhension, l'entraide, les valeurs, le feeling, l'adaptation. Dans une interaction avec un **client désagréable, il ne va pas ajouter le "petit plus"** qui fait la singularité d'un échange. Il sait également que s'il est de **mauvaise humeur, son comportement envers les clients sera différent** que s'il est de bonne humeur. Il sera plus expéditif.

Profil 2 : L'individu cherche à calmer la situation en agissant sur son interlocuteur. Pour cela, il prend le temps d'analyser la situation et les réactions de l'autre.

(C4, répondants n°15, 16, 24, 26, 56) Il se calme et calme le client. Cette gestion émotionnelle, notamment le fait de retenir le négatif, peut s'avérer être difficile pour lui. Cependant, il essaie, s'excuse auprès du client et attend de voir ce qu'il se passe. S'il ne parvient pas à débloquer la situation, il appelle un collègue ou un supérieur.

De même que pour les profils précédents, nous avons synthétisé le travail émotionnel de ces répondants à partir de leurs "profils manuels". Pour un individu correspondant à ce type de profil, lorsqu'on **connait bien son rôle de travail et l'environnement** direct qui gravite autour, **on est à l'aise et on peut donc être soi-même**. On ne joue un rôle que lorsqu'on débute dans le métier ou que l'on arrive dans un nouveau poste, le temps de prendre ses marques. Cet individu **ne parvient pas toujours à gérer ses émotions** au travail. Cependant, il arrive à cacher le négatif et garder le sourire devant le client en réalisant un **jeu en surface**. Devant un client négatif, il faut procéder par étapes : réussir à **se calmer**, puis s'excuser auprès du client, se mettre de son côté (même s'il a tort), de façon à **le calmer**. Il faut savoir **encaisser sans répondre**, car ce qui est vraiment important à comprendre est l'attente du client sous-jacente à son discours qui peut dépasser ses pensées. Si l'individu **ne parvient pas à calmer le client, il appelle un collègue ou un supérieur** qui pourra peut-être gérer la situation.

(C3, répondants n°38, 39, 47, 55) Il s'excuse auprès du client et essaie de la calmer. Il reste naturel, prend le temps avec le client et prend une pause quand il en a besoin.

Si l'on synthétise les "profils manuels" de ces répondants, ce type d'individu a bien conscience qu'il doit prendre les clients comme ils sont. Il faut donc parfois **prendre sur soi** pour rester toujours souriant et agréable. Il ne se prend pas la tête, **reste zen, naturel**. Lorsqu'un client a un problème, il voit avec lui ce qui peut être fait, il s'excuse, plaisante avec lui essaie de **trouver ce qui va le calmer, afin de retourner la situation** vers du positif.

Profil 3 : L'individu cherche à comprendre la situation, ce qui lui permet de déceler le besoin sous-jacent aux émotions exprimées par son interlocuteur et tenter d'influencer les émotions de celui-ci, traitant directement ses propres émotions dans l'interaction.

(C1, regroupant les répondants n°11, 18, 19, 32) Il traite les interactions au cas par cas. Généralement, les émotions se voient sur son visage, il n'a d'autre choix que de les exprimer naturellement.

Son objectif est de donner aux autres. Il fait bien la différence entre l'univers de travail et son univers privé. Il a la capacité de vite oublier les interactions négatives du travail.

En reprenant les "profils manuels" de ces répondants nous pouvons présenter la synthèse qui suit. L'individu sait que lorsqu'un client est énervé, ce n'est pas contre lui mais contre l'hôtel ou le groupe hôtelier. Il est **habitué à relativiser**. Ainsi, il lui suffit d'écouter le client, **comprendre ses attentes et résoudre son problème pour clore l'interaction sur un ton positif**. Il reste donc généralement **naturel**, ce qu'attend d'ailleurs le client. En revanche, **si les émotions prennent le dessus**, ce qui suppose un **effort de retenue**, l'individu devient moins disponible pour son interlocuteur, moins à l'aise dans l'échange et cela **modifie donc son comportement**. Il est donc **parfois obligé de jouer un rôle** face à un client dont il ne saisit pas tout de suite les attentes ou bien lorsqu'il essaie d'anticiper la réaction de la direction sur son action. Au sein de **l'équipe**, cependant, **les émotions sont exprimées librement**.

(C6, répondants n°3, 5, 21, 42) Il s'applique à comprendre les gens et à être compris. Il gère ses émotions dans sa tête. Il a tendance à éviter les conflits et estime que la maîtrise des situations et des émotions s'acquiert avec l'expérience.

La synthèse tirée des "profils manuels" pour ce profil est présentée ci-après. Généralement, l'individu **exprime naturellement** ses émotions, que ce soit dans l'équipe ou devant les clients. Il utilise cependant le **jeu en surface lorsqu'une interaction client se transforme en conflit**. Il ressent un écart entre l'émotion qu'il ressent réellement et l'émotion qu'il doit afficher et utilise un "masque" seulement en cas de conflit. Pour lui, il faut servir la personne sans montrer ses émotions, en les gardant à l'intérieur. Celles-ci sortent dès que l'individu n'est plus en front office, devant les clients. Ainsi, **l'expression émotionnelle n'est plus naturelle** à partir du moment où il **anticipe l'interaction** avec le client dans sa tête, s'il voit que le client va lui poser problème par exemple. Enfin, l'individu essaie de **trouver directement une solution** pour le client, de le rassurer, pour éviter que l'échange ne dérape. Il va ainsi **influer sur l'attitude du client en calmant la situation**.

Profil 4 (C10, répondants n°1, 12, 22, 29, 40) : L'individu cherche à détendre les autres et se détendre lui-même. Il est beaucoup dans le paraître. Il garde ses émotions pour lui, les enfouis durant les interactions et explose après. Il peut être énervé, ressentir du négatif mais il sait prendre du recul et laisser cela de côté durant son travail.

Une synthèse du travail émotionnel à partir des "profils manuels" de ces répondants fait apparaître, pour ce type d'individu, un **jeu en surface important** pour paraître positif, utilisé pour répondre aux **exigences de la gestion des émotions dans l'action**. Cet individu a **besoin d'évacuer** ensuite toutes ces émotions mises de côté pendant un certain laps de temps. Il contribue régulièrement à **détendre son équipe** et sait, de la même façon, **détendre les clients**. Il aime particulièrement avoir **sa petite technique à lui pour agir sur ses émotions et/ou celles des autres**. Il considère qu'on peut **être soi-même** au travail **à partir du moment où l'on sort d'un cadre formel**. Selon les différentes appréciations individuelles, on sort du cadre lorsqu'on s'adresse à des clients réguliers, lorsqu'on n'est pas en réunion, ou lorsqu'on n'est plus dans le cadre du travail).

Profil 5 (C9, répondants n°2, 28, 43, 45, 59) Sa stratégie est de laisser parler le client, d'attendre que celui-ci soit disposé à communiquer pour pouvoir apporter une réponse à sa demande. Devant les clients, il joue un rôle, un personnage, comme au théâtre. Avec l'expérience, cela devient naturel.

En synthétisant le travail émotionnel sur les "profils manuels" de ces individus, il apparaît que ce profil est caractérisé par l'**utilisation systématique du jeu en surface devant les clients**. En effet, l'individu rentre dans un **personnage**, comme s'il faisait du théâtre et peut ainsi masquer ses émotions personnelles. Cela lui **demande un effort**, de l'énergie. Mais **avec l'expérience professionnelle, ce rôle lui vient plus naturellement**. Cependant, il ne joue pas de rôle avec ses collègues. En outre, il sait faire la part des choses, **dédramatiser** et il sait **repartir rapidement vers du positif** après une expérience négative.

Profil 6 (C2, répondants n°9, 20, 31, 35, 49, 57) Il prend sur lui lors des interactions. Il joue naturellement un rôle devant les clients, cela lui permet de mettre une barrière entre lui et le client. Il essaie d'être agréable, positif, le plus possible. Il est bien obligé. Il sait que l'équipe, les collègues, sont là pour le soutenir s'il a besoin.

La synthèse sur les "profils manuels" est présentée ci-après. Un individu ayant ce type de profil utilise **majoritairement le jeu en profondeur** dans son travail. Il transforme le négatif en émotion positive. Il oublie rapidement le négatif pour pouvoir **donner du positif aux clients**. Et il n'exprime pas d'émotions qu'il ne ressent pas réellement. Il a conscience de jouer un rôle, en utilisant (**rarement**) **le jeu en surface**, lorsqu'il interagit avec un client particulièrement difficile. Cependant, cette situation lui arrive très rarement. Il joue un **rôle dans le sens où il est obligé d'être professionnel avec les clients**, mais il s'agit simplement de savoir mettre quelques barrières avec ceux-ci. Il est patient, à l'écoute avec les clients et peut demander à un collègue de prendre le relai pour **apaiser au maximum les tensions**. Par contre, si un client lui **manque de respect**, il trouve **légitime de sortir de son rôle** professionnel. Au sein de **l'équipe, il dit ouvertement ce qu'il pense** et ce qu'il ressent et assume cette position car il sait qu'il n'est pas bon d'accumuler le négatif.

Profil 7 : L'individu exprime aisément ses émotions naturelles car il est légitime pour lui de mettre de soi dans son rôle de travail.

(C7, répondants n°23, 34, 41, 44, 46, 54) : L'individu se doit de rester calme et neutre durant les interactions client. Il cherche à transformer son émotion si besoin, notamment afin de ne pas montrer des signes de fatigue. Il reste lui-même, naturel, tout en s'adaptant à son travail, aux clients et à l'équipe.

En synthétisant les "profils manuels" correspondant, nous pouvons dire que ce type d'individu considère qu'il **reste lui-même en s'adaptant à son rôle** de travail et aux types de clients qui se présentent, puisqu'une fois que l'on a pris nos repères dans un travail, il fait partie de nous. Cet individu a l'habitude de **prendre sur lui** pour être neutre devant les clients désagréables, **pour garder son calme**. Il convient, pour lui, d'**observer, de comprendre** les situations **avant d'agir**. Enfin, si un client lui **manque de respect**, il en réfère directement à son **responsable dont c'est le rôle de gérer** ce genre de situation.

(C8, répondants n°10, 14, 27, 36, 58) : L'individu s'attache à jauger le client pour pouvoir réagir de façon adaptée durant son échange avec lui. Il estime qu'on prend plus de plaisir dans son travail si l'on reste naturel.

En synthétisant les "profils manuels" de ces répondants, il apparaît que ce type d'individu considère qu'il est important de **mettre un peu de soi-même dans son rôle** de travail afin de toucher humainement les clients. La gestion de ses émotions se fait **naturellement**. Pour gérer au mieux les interactions, il suffit de **repérer l'état d'esprit de chaque client** qui arrive et de **s'y préparer** dans sa tête. Ainsi, il est plus facile de **s'adapter à chacun** des clients et à leurs réactions.

Tableau 21 - Tableau de synthèse des profils de travail émotionnel chez les répondants

<p>Profil 1</p>	<p>C5</p>	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL Joue un rôle car ses propres émotions ne concernent pas le client Cacher cette partie de soi</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS Utilise toutes les bases de la relation humaine Si client désagréable, il ne va pas ajouter le "petit plus" Si mauvaise humeur, son comportement envers les clients sera différent</p>
<p>Profil 2</p> <p><i>Prendre sur soi en restant calme, soi-même, à l'aise Influencer l'autre</i></p> <p><i>Prendre le temps de calmer le client pour régler au mieux la situation</i></p>	<p>C3</p>	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL Prendre sur soi Reste zen, naturel</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS Trouver ce qui va calmer le client, afin de retourner la situation vers du positif</p>
	<p>C4</p>	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL Jeu en surface Ne parvient pas toujours à gérer ses émotions au travail</p> <p>Connait bien son rôle de travail et l'environnement, il est à l'aise et il peut donc être lui-même</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS Se calmer, calmer le client Encaisser sans répondre Si ne parvient pas à calmer le client, il appelle un collègue ou un supérieur</p>
<p>Profil 3</p> <p><i>Expression naturelle des émotions Jeu en surface parfois, en cas de conflit</i></p> <p><i>Résoudre le problème du client pour qu'il soit satisfait et positif</i></p>	<p>C1</p>	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL Parfois obligé de jouer un rôle Dans l'équipe : les émotions sont exprimées librement</p> <p>Si les émotions prennent le dessus, un effort de retenue est nécessaire Naturel car habitué à relativiser</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS Comprendre les attentes du client et résoudre son problème pour clore l'interaction sur un ton positif</p>
	<p>C6</p>	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL Jeu en surface lorsqu'une interaction client se transforme en conflit</p> <p>Exprime naturellement ses émotions L'expression émotionnelle n'est plus naturelle si on anticipe l'interaction</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS Trouver directement une solution Influer sur l'attitude du client en calmant la situation</p>
<p>Profil 4</p>	<p>C10</p>	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL Jeu en surface important car exigences de la gestion des émotions dans l'action Besoin d'évacuer après On peut être soi-même à partir du moment où l'on sort d'un cadre formel</p>

		<p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS</p> <p>Détendre son équipe et les clients</p> <p>Sa petite technique à lui pour agir sur ses émotions et/ou celles des autres</p>
Profil 5	C9	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL</p> <p>Utilisation systématique du jeu en surface devant les clients</p> <p>Rentre dans un personnage</p> <p>Demande un effort</p> <p>Avec l'expérience professionnelle, ce rôle lui vient plus naturellement</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS</p> <p>Dédramatiser</p> <p>Repartir rapidement vers du positif</p>
Profil 6	C2	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL</p> <p>Majoritairement le jeu en profondeur</p> <p>(Rarement) le jeu en surface</p> <p>Rôle dans le sens où il est obligé d'être professionnel avec les clients</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS</p> <p>Donner du positif aux clients</p> <p>Apaiser au maximum les tensions</p> <p>Si le client manque de respect, il est légitime de sortir de son rôle</p> <p>Au sein de l'équipe, il dit ouvertement ce qu'il pense</p>
<p>Profil 7</p> <p><i>Expression et gestion naturelle des émotions</i></p> <p><i>Être soi-même dans son rôle</i></p>	C7	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL</p> <p>Prendre sur soi pour garder son calme</p> <p>Reste lui-même en s'adaptant à son rôle</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS</p> <p>Observer, comprendre avant d'agir</p> <p>Si le client manque de respect, c'est le rôle du responsable de gérer</p>
	C8	<p>TRAVAIL EMOTIONNEL</p> <p>Mettre un peu de soi-même dans son rôle</p> <p>Gestion des émotions naturellement</p> <p>COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS</p> <p>Repérer l'état d'esprit de chaque client, s'y préparer, s'adapter à chacun</p>

Les distinctions nettes dans la manière de réaliser le travail émotionnel, que l'on peut regrouper dans les profils identifiés par nos analyses confirment bien l'existence de profils particuliers quant à la réalisation du travail émotionnel. Nous avons ainsi la troisième partie de la réponse à notre **question de recherche 2b** :

Existe-t-il des profils particuliers de réalisation du travail émotionnel permettant de prédire ou de prévenir les comportements et/ou états affectifs des individus au travail ?

Reste encore à tester les associations de ces profils de travail émotionnels avec les profils de vécu et comportements au travail afin de pouvoir répondre entièrement à cette question de recherche. Nous analyserons ces associations, à l'aide d'outils statistiques, après avoir exposé l'ensemble des analyses textuelles, afin de tester dans le même temps les associations de ces profils aux profils concernant les antécédents du travail émotionnel, que nous allons explorer maintenant.

1.4. Les antécédents du travail émotionnel

1.4.1. Le lien envers le rôle de travail

La question du rôle est cruciale lorsqu'on se réfère au travail émotionnel. L'utilisation du jeu en surface, dans la littérature, est associée à un sentiment de jouer un rôle devant le client, porter un masque, ne pas montrer qui on est soi-même. Or, la majorité des répondants estiment jouer un rôle devant les clients mais un rôle qui est le leur, qui leur vient naturellement. Les répondants, soit se différencient de leur rôle, soit adaptent leur rôle à leur personnalité.

« Si on ne jouait pas de rôle, on ne travaillerait pas, on n'aurait pas de relations sociales »

Afin de comprendre précisément les différentes formes de liens qui peuvent être développés par les salariés en contact avec les clients envers leur rôle de travail, nous avons effectué des analyses lexicométriques sur un corpus constitué spécifiquement des propos des répondants qui abordent ce lien. Ce corpus est composé de 60 textes, 207 segments de texte, 7 142 occurrences, 1 169 formes, hapax 9,14% des occurrences et 55,86% des formes. Tout d'abord, une CHD simple sur segments de textes (90,82% de segments classés) nous permet d'identifier les différents discours qui se dessinent dans la plupart des soixante entretiens. Quatre thématiques reviennent régulièrement sur le sujet, comme présenté sur la Figure 45.

Un premier type de discours traite spécifiquement des possibilités de réalisation du rôle de travail par rapport aux attentes organisationnelles perçues (classe 4). Ainsi, le degré d'engagement de l'individu dans son rôle dépendra en partie du degré d'adaptation possible du rôle à soi et/ou de soi au rôle.

Une deuxième thématique se détache, celle de la perception du rôle de travail (classe 3). Les répondants perçoivent des aspects distincts dans leur rôle : leur rôle auprès des clients, leur rôle pour l'équipe, les tâches qui leur sont attribuées et leur position et leurs responsabilités dans l'organisation.

La classe 2 délimite une thématique spécifique aux besoins de l'individu dans son rôle de travail et à la correspondance de ce dernier par rapport à ses dispositions personnelles.

Enfin, la thématique décrite par la classe 1 concerne les raisons qui poussent l'individu à choisir ce métier et/ou à quitter ce métier, selon son degré de plaisir et d'attachement à son travail et selon ses objectifs personnels, ce qu'il recherche dans son travail.

Figure 45 - Les discours se rapportant au lien existant entre l'individu et son rôle de travail

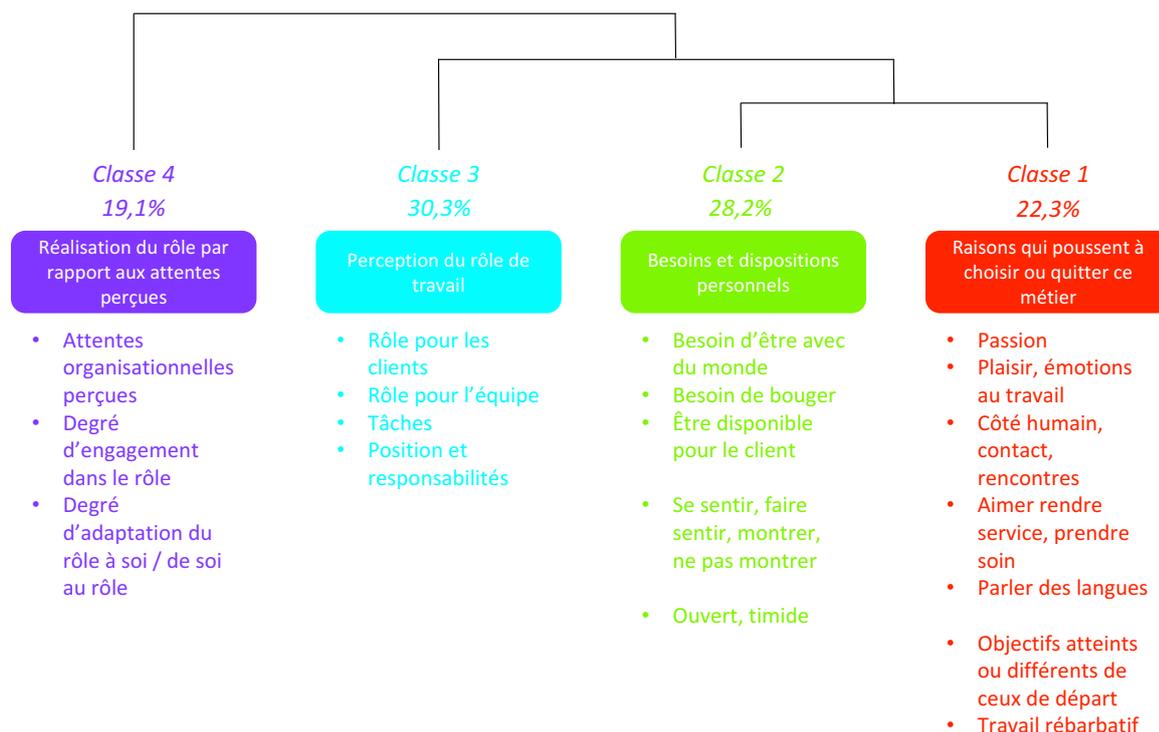
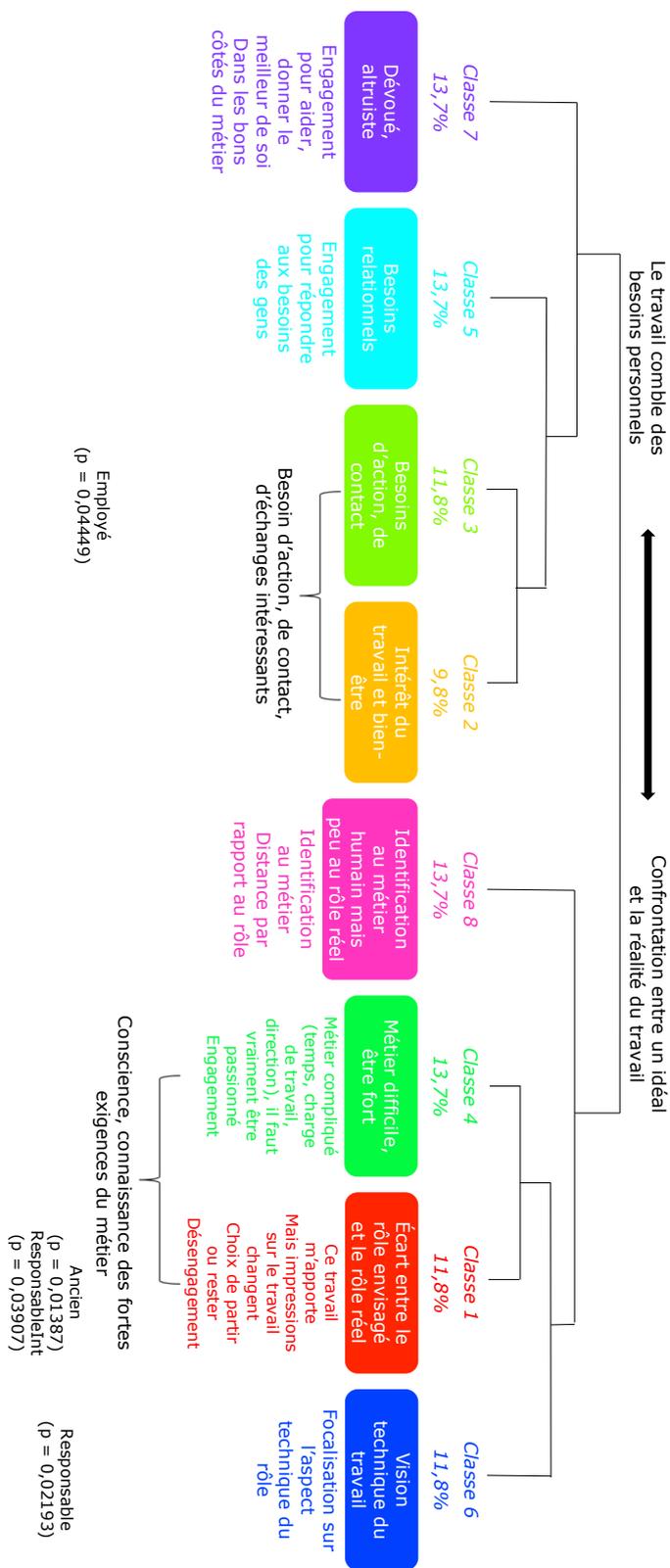


Tableau 22 - Synthèse des facteurs déterminant les types de liens développés par les répondants envers leur rôle de travail

Le degré d'engagement de l'individu dans son rôle dépendra en partie du degré d'adaptation possible du rôle attendu à soi et/ou de soi au rôle
Les différents aspects de leur rôle : Rôle auprès des clients, rôle dans et pour l'équipe, tâches attribuées, position et responsabilités dans l'organisation
Besoins de l'individu dans son rôle de travail et correspondance du rôle par rapport à ses dispositions personnelles
Raisons qui poussent l'individu à choisir ce métier et/ou à quitter ce métier : Degré de plaisir et d'attachement à son travail Objectifs personnels, ce qu'il recherche dans son travail

Le dendrogramme d'une CHD simple sur textes (85% de textes classés) réalisé avec le logiciel IRaMuTeQ est présenté sur la Figure 46. Les interprétations des différentes classes, constituant des profils particuliers de lien développé par l'individu envers son rôle de travail, sont présentés ensuite.

Figure 46 - Dendrogramme des profils des liens envers le rôle de travail



L'analyse fait une distinction très nette entre des individus pour qui leur travail comble des besoins personnels, soit les classes 2, 3, 5 et 7 (voir Figure 46), et des individus qui confrontent une certaine vision personnelle ou attente de leur travail à la réalité de celui-ci, soit les classes 1, 4, 6 et 8.

Les individus regroupés dans la classe 2 (les répondants n°27, 32, 35, 52 et 53) sont attachés à leur travail du fait de la **richesse des rencontres** qu'ils peuvent faire, ce qui **les intéresse** particulièrement. De plus, ils **se sentent bien dans leur rôle** de travail et disent s'y plaire.

La classe 3 (les répondants n°8, 14, 16, 38, 42 et 49) présente un type d'individu qui a besoin d'**action pour se sentir bien**. Il se nourrit également dans son travail du **contact avec les gens**.

Le profil correspondant à la classe 5 (les répondants n°19, 23, 47, 54, 56, 58, 59) ajoute, par rapport aux classes précédentes, une dimension d'**engagement** dans les aspects relationnels de son travail. En effet, l'individu ressent le **besoin de rencontrer** beaucoup de monde pour pouvoir s'investir dans la **réponse à leurs propres besoins**.

Le profil correspondant à la classe 7 (les répondants n°5, 11, 29, 34, 36, 43 et 44) est caractérisé par une personnalité profondément **altruiste, dévouée dans son rôle** de travail. Cet individu cherchera toujours à **écouter et satisfaire** les demandes des clients, à **aider et soutenir** les autres. Ce sont les bons côtés du métier, qu'il valorise particulièrement et pour lesquels il **donnera le meilleur de lui-même**.

De l'autre côté, le profil décrit dans la classe 1 (les répondants n°17, 25, 31, 33, 40 et 55) est un individu en proie à un **tiraillement entre le rôle qu'il envisage** de remplir dans le cadre de son travail, comme il le voit personnellement, **et le rôle qu'il doit remplir** effectivement. Même si certains côtés de ce travail lui apportent toujours, ses considérations par rapport à son rôle de travail effectif sont en train de changer. Il se pose même la question du choix de **partir ou de rester** dans son emploi actuel. Il est ainsi de plus en plus **désengagé de son rôle de travail**.

La classe 4 (les répondants n°2, 3, 18, 22, 28, 48 et 57) présente un individu qui, lui aussi, a bien **conscience de l'exigence de son métier** mais qui est **prêt à assumer** ces difficultés. Il estime devoir être **vraiment passionné** pour persévérer dans un tel métier. Il voit également des **perspectives d'évolution** pour lui.

Les individus rassemblés au sein de la classe 6 (les répondants n°4, 6, 12, 26, 41 et 51) ont une **vision très technique** de leur travail. Ils découpent leur rôle de travail en différentes **tâches** à accomplir, différents **aspects** (humain, administratif ou encore commercial). Ils mettent aussi fortement en avant la place de l'**organisation du travail** dans leur rôle.

Enfin, la classe 8 (les répondants n°9, 10, 37, 39, 46, 50 et 60) fait état d'un type individu qui **s'identifie fortement à l'aspect humain** dans son rôle de travail dans le monde hôtelier mais qui **déplore les autres aspects**. Il estime que ce côté très humain de l'accueil coïncide avec sa personnalité. Par contre, il considère que le fait que ce travail soit mal payé est décourageant et que le côté rébarbatif de son rôle de travail dénote avec sa personnalité.

Tableau 23 - Synthèse des profils de liens envers son rôle de travail développés parmi les répondants

Le travail comble des besoins personnels	<p>C2 La richesse des rencontres au travail l'intéresse Se sent bien dans son rôle</p> <p>C3 Besoin d'être dans l'action pour se sentir bien Se nourrit du contact avec les gens</p> <p>C5 Engagement dans les aspects relationnels du travail Besoin de rencontrer pour répondre à leurs besoins</p> <p>C7 Altruiste, dévoué dans son rôle Donnera le meilleur de lui-même pour écouter et satisfaire, aider et soutenir</p>
Confrontation entre un idéal et la réalité du travail	<p>C1 Tirailé entre le rôle qu'il envisage et le rôle qu'il doit remplir Partir ou de rester dans son emploi Désengagé de son rôle de travail</p> <p>C4 Conscient de l'exigence de son métier et prêt à l'assumer car vraiment passionné Il voit des perspectives d'évolution</p> <p>C6 Vision très technique de son travail : tâches, aspects, organisation du travail</p> <p>C8 S'identifie fortement à l'aspect humain du rôle Déploire les autres aspects</p>

1.4.2. Les ressources individuelles

Nous sommes appuyés sur une CHD simple sur segments de textes (86,17 % de segments de texte classés) sur un corpus composé des extraits de chacun des 60 entretiens abordant le thème des ressources personnelles. Les ressources personnelles utilisées dans l'effort de gestion émotionnelle appartiennent à 5 catégories distinctes : le ressourcement hors travail, les lieux et moments de contrôle des émotions par rapport aux traits de personnalité, la maîtrise et les facteurs facilitant la gestion des émotions, les compétences, connaissances et modes d'apprentissage de la gestion émotionnelle et enfin l'équilibre entre vie privée et vie personnelle (voir Figure 47).

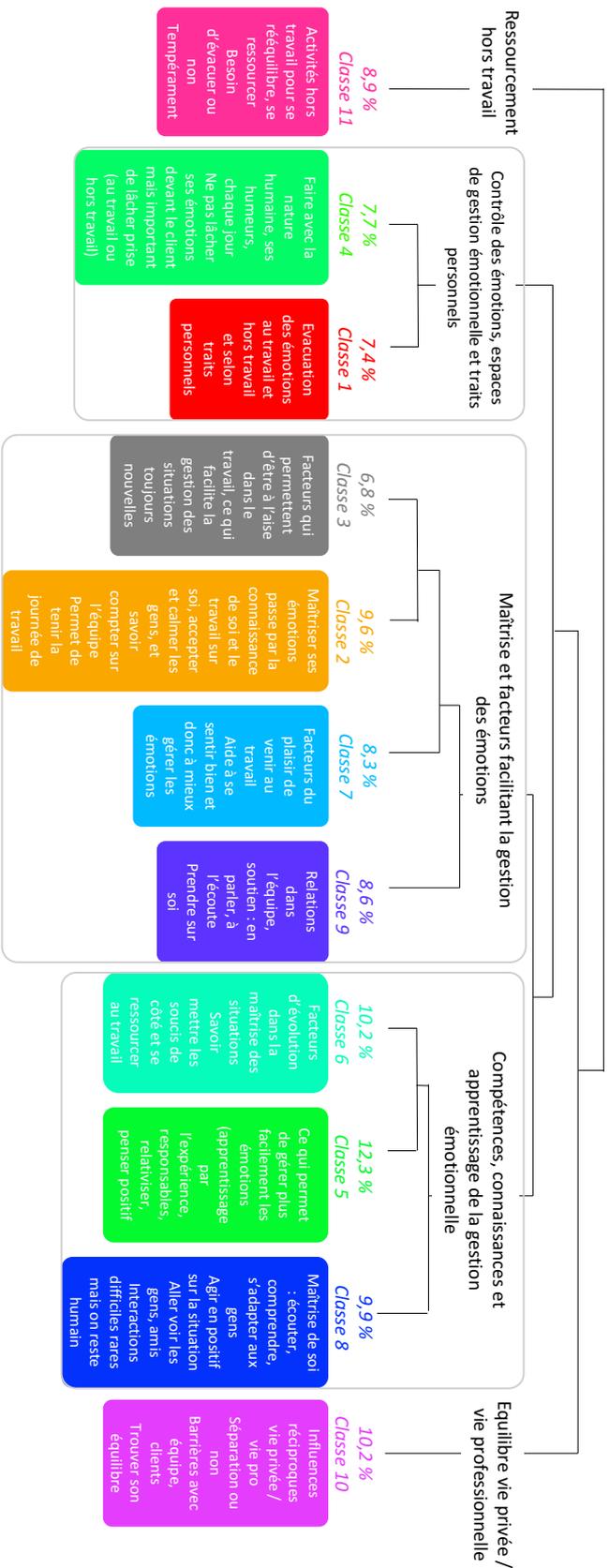


Figure 47 - Les ressources individuelles utilisées pour la gestion émotionnelle au travail

Ces catégories, obtenues grâce au logiciel IRaMuTeQ, confirment les regroupements issus de nos analyses manuelles, présentés ci-dessous.

Maîtrise et plaisir au travail (correspondance avec C3, C2, C7 et C9)

Maîtrise du travail, dont compétences techniques
Aimer son travail, se plaire au travail, faire ce qu'on aime
Bien faire son travail
Quand on arrive dans l'équipe, un peu de temps avant d'être à l'aise/soi-même

Compétences relationnelles, émotionnelles (correspondance avec C6, C5, C8)

Compétences en savoir-être, dont empathie
Compétences relationnelles
Maîtrise des émotions
Comportements émotionnels
Capacité à relativiser, prendre du recul

Correspondance entre ce qu'on est et ce qu'il faut être / devenir (correspondance avec C6, C5, C8)

Traits de personnalité
Atouts personnels
Défauts personnels
Se connaître soi-même, dont apprendre pour évoluer, avancer / savoir sur quoi travailler
Être bien avec soi-même

Relations au travail (correspondance avec C9)

Relations avec la direction
Relations avec les responsables
Relations dans l'équipe
Relations des responsables avec leur équipe

Place du travail – vie privée (correspondance avec C10)

Equilibre vie privée / vie professionnelle

Nous avons également pu mettre en évidence certains facteurs récurrents qui ont un impact négatif sur les ressources individuelles des salariés dans le cadre de leur travail. D'après les répondants, les principaux paramètres qui contribuent à un drainage important de leurs ressources individuelles sont les suivants :

Décalage entre rôle attendu et réalité qui génère de la frustration

Dysfonctionnements matériels

Les besoins de rénovation de l'hôtel créent de la frustration chez les salariés car beaucoup de plaintes clients
Bugs des ordinateurs

Caractéristiques de la clientèle

Client de plus en plus mal élevé, c'est dur à gérer
Agressivité, colère de la clientèle aujourd'hui, pas de reconnaissance envers le travail des salariés
Ne se sent pas en sécurité physique par rapport à la clientèle

Rythmes et charges de travail

Ne peut pas travailler sous pression
On surveille constamment notre téléphone ou autre sans s'en rendre compte

Le sous-effectif est usant
Beaucoup d'extras, stagiaires, peu de fixes donc fatigue mentale et physique

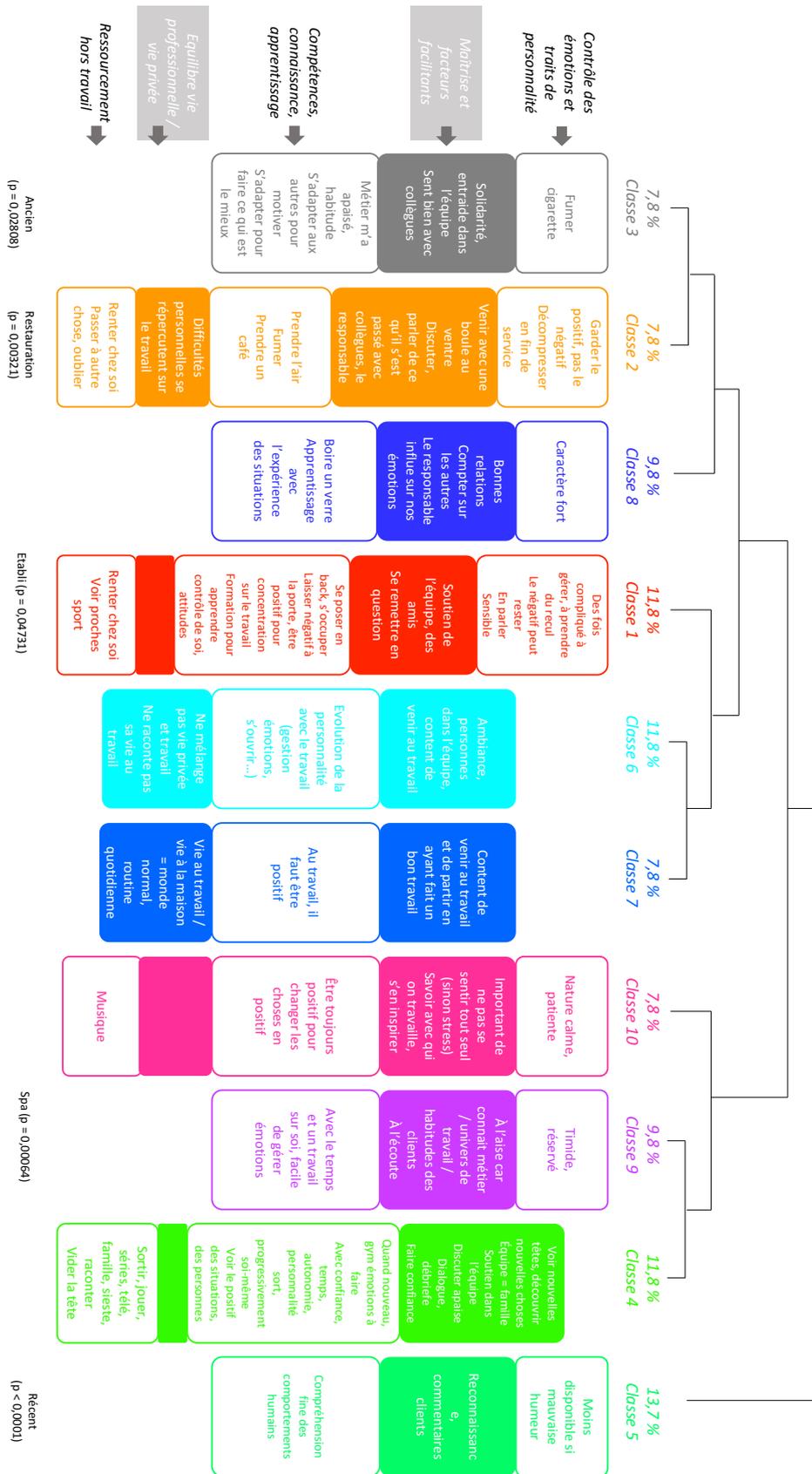
Les ressources individuelles principalement mobilisées de façon consciente, évoquées par les répondants (voir Figure 47 et analyses manuelles), sont présentées dans le Tableau 24.

Tableau 24 – Synthèse des ressources individuelles utilisées pour la gestion émotionnelle au travail

Capacités de contrôle sur ses émotions <i>Faciliteurs : Espaces temporels et spatiaux disponibles pour la gestion émotionnelle au travail</i> <i>Traits de personnalité</i>
Maîtrise de son travail Maîtrise de ses émotions Le plaisir au travail Les relations interpersonnelles au travail
Compétences relationnelles, émotionnelles <i>Faciliteurs : Facteurs permettant l'apprentissage d'une meilleure gestion émotionnelle et une maîtrise de son rôle de travail</i>
Ressourcement hors travail
Equilibre vie privée / vie professionnelle selon les besoins de chacun

Nous avons réalisé une CHD simple sur texte à l'aide du logiciel IRaMuTeQ afin de dégager différents profils quant à la mobilisation des ressources individuelles dans le travail. Ces profils sont interprétés, sur la Figure 48, en fonction des thématiques saillantes concernant les ressources individuelles identifiées plus haut.

Figure 48 - Dendrogramme des profils de ressources individuelles



1.4.3. L'apprentissage de la maîtrise des émotions et de l'équilibre émotionnel

Pour la majorité des répondants, savoir maîtriser ses émotions devant les clients, parfois qualifié de "retenue professionnelle" et savoir se rééquilibrer émotionnellement s'apprend avec l'expérience sur le terrain, avec les équipes. Les repères prescrits, notamment lors des formations (initiales ou continues), servent d'outils pour les débutants. Pour beaucoup, ces outils sont des conseils à prendre ou non selon ce qui convient à chacun.

Figure 49 - Nuage de mots à partir des relevés sur la gestion des émotions et de l'équilibre émotionnel



L'apprentissage de la maîtrise des émotions, et des affects en général, se fait avec la répétition des mises en situations, autrement dit par l'expérience du métier et les échanges avec les équipes.

« Avec **l'expérience**, l'humeur a moins d'influence sur les **émotions** au travail et sur l'équipe. » (E4)

« j'ai appris, avec les années **d'expérience**, à **relativiser** sur beaucoup de choses. » (E8)

« **Relativiser**...c'est à force de me l'avoir aussi répété depuis...3, 4, 5 ans à peu près ; c'est aussi le fait d'avoir un peu voyagé. [...] Vivre tout...enfin fréquemment des situations un peu difficiles, oui ça **permet de travailler ses émotions**. » (E10)

« on **apprend** par nos bêtises ; tout ce qu'on va nous transmettre et en regardant les autres » (E37)

« Les responsables directs sont des exemples pour **apprendre** comment réagir face aux clients » (E5)

Apprendre à maîtriser ses émotions fait partie d'un travail sur soi de longue haleine, qui fait partie de la maturation naturelle de l'être humain.

« au final, ça revient à quelque chose de naturel, parce qu'on vous l'a **appris** » [...] « On **apprend**, on devient plus mature, on sait comment **gérer** des clients un peu plus difficiles au fur et à mesure ; on est un peu plus indépendant » (E22)

« Avec **l'expérience**, on arrive à s'endurcir ; à se protéger » (E17)

« Après un burn-out, j'ai **appris** à évacuer au fur et à mesure. » (E12)

« On a fait notre **travail** sur soi » (E21)

« Comment interagir, on ne vous **l'apprend** pas, c'est juste humain. » (E6)

« Avec la maturité, on **apprend** un peu à se détacher ; pas trop se détacher non plus ; trouver le juste milieu » ; « J'apprends à mieux le **gérer**, avec l'ancienneté ; le fait aussi de recentrer ses priorités, **relativiser** » (E25)

« Au début j'**apprenais** ; tous ces trucs-là, ça se fait automatiquement, je ne réfléchis plus, donc je peux me **permettre** de plus être avec le client » (E27)

« Quand on est nouveau, la gymnastique elle va être là, à se dire il faut que je mette de côté...Moi, je fais plus cette gymnastique, c'est instinctif » (E41)

Les formations sur la maîtrise des aspects relationnels et émotionnels est utile pour gérer les situations lorsque les individus n'ont pas encore l'habitude ou pour améliorer des compétences identifiées comme faibles chez eux par les individus.

« Les formations **permettent** de mettre des mots sur nos attitudes » (E12)

Formations pour « **apprendre** le contrôle de vous-même ; vous **apprendre** à dériver, pas forcément sur vos **émotions**, mais essayer de faire dériver le client justement dans des **émotions** positives » (E22)

« J'ai fait une formation pour **gérer** le stress et ça...ça m'a aidé » ; « On doit travailler sur nous-même aussi » ; « en connaissant les clients ; par **expérience** aussi ; ce n'est plus un rôle, c'est une connaissance » (E24)

1.4.4. Les déséquilibres émotionnels au travail

Parmi les répondants, nous avons repéré trois individus en difficulté émotionnelle liée à leur travail (E18, E20, E28). Ces personnes présentant un déséquilibre émotionnel important sont des hommes ayant un poste de responsable en restauration. Les raisons du déséquilibre évoquées par les individus eux-mêmes sont de deux ordres : soit les objectifs personnels ne coïncident plus avec les horaires de travail ou avec la politique de la direction de l'hôtel, soit les objectifs personnels sont trop élevés par rapport à la capacité réelle de l'individu (il a conscience qu'il ne sait pas s'arrêter de travailler et qu'il fait trop d'heures). En étudiant les différents profils (comportement et vécu au travail, travail émotionnel, lien envers le rôle de travail et ressources individuelles), nous avons constaté des similarités dans la combinaison de leurs profils.

Ils correspondent tous les trois au profil de comportement et vécu au travail de "l'authentique expérimenté", qui maîtrise différents rôles pour gérer les situations, grâce à une organisation personnelle du travail. Ces individus ont besoin de développer des liens d'amitié dans leur équipe de travail. Ils ont également besoin d'une certaine liberté d'organisation dans leur travail. Afin de bien faire leur travail en conservant leur équilibre émotionnel, ils ont besoin d'écoute, de considération et de confiance de leurs responsables. Ils avouent avoir tendance à ne pas assez se préserver dans leur univers de travail. Deux de ces salariés entrent dans les profils de travail émotionnel connexes 5 et 6 (respectivement E28 et E20) effectuent un contrôle important de leurs émotions et ont tendance à vouloir gérer le climat émotionnel qui les entoure. Le troisième (E18) appartient au profil 3 de travail émotionnel. Il exprime naturellement ses émotions et utilise le jeu en surface seulement en cas de conflit. Deux de ces individus (E18 et E28, E20 n'étant pas classé pour les profils de lien envers le rôle de travail) correspondent au profil 4 des types de liens développés envers son rôle de travail : il a conscience que son métier est difficile mais s'engage à assumer ces difficultés du fait de sa passion

pour ce métier. Enfin, deux d'entre eux (E18 et E20) sont classés dans la classe 2 des profils de ressources individuelles, révélant notamment une perméabilité des difficultés personnelles dans le travail et réciproquement. Le troisième (E28) appartient à la classe 1 de ces profils de ressources individuelles. Il s'agit d'un individu sensible qui a des difficultés à gérer ses émotions et à prendre du recul. Nous ne pouvons généraliser une combinaison particulière de profils associée au déséquilibre émotionnel au travail à partir des conclusions faites sur trois individus parmi soixante. Cependant, il semble que certaines combinaisons de travail émotionnel réalisé, de lien envers son rôle de travail et de ressources individuelles puissent mener à un risque de déséquilibre émotionnel au travail.

1.4.5. L'équilibre émotionnel au travail

Lors des entretiens, nous avons posé la question à chaque répondant : « qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux pour bien faire votre travail tout en vous préservant émotionnellement ? ». L'encadré ci-dessous regroupe les principales réponses que nous avons collectées.

Environnement de travail, hôtel

Ambiance, équipe soudée, entraide, équipe compétente
Responsables à l'écoute, qui participent, rassurants
Reconnaissance des clients et des responsables

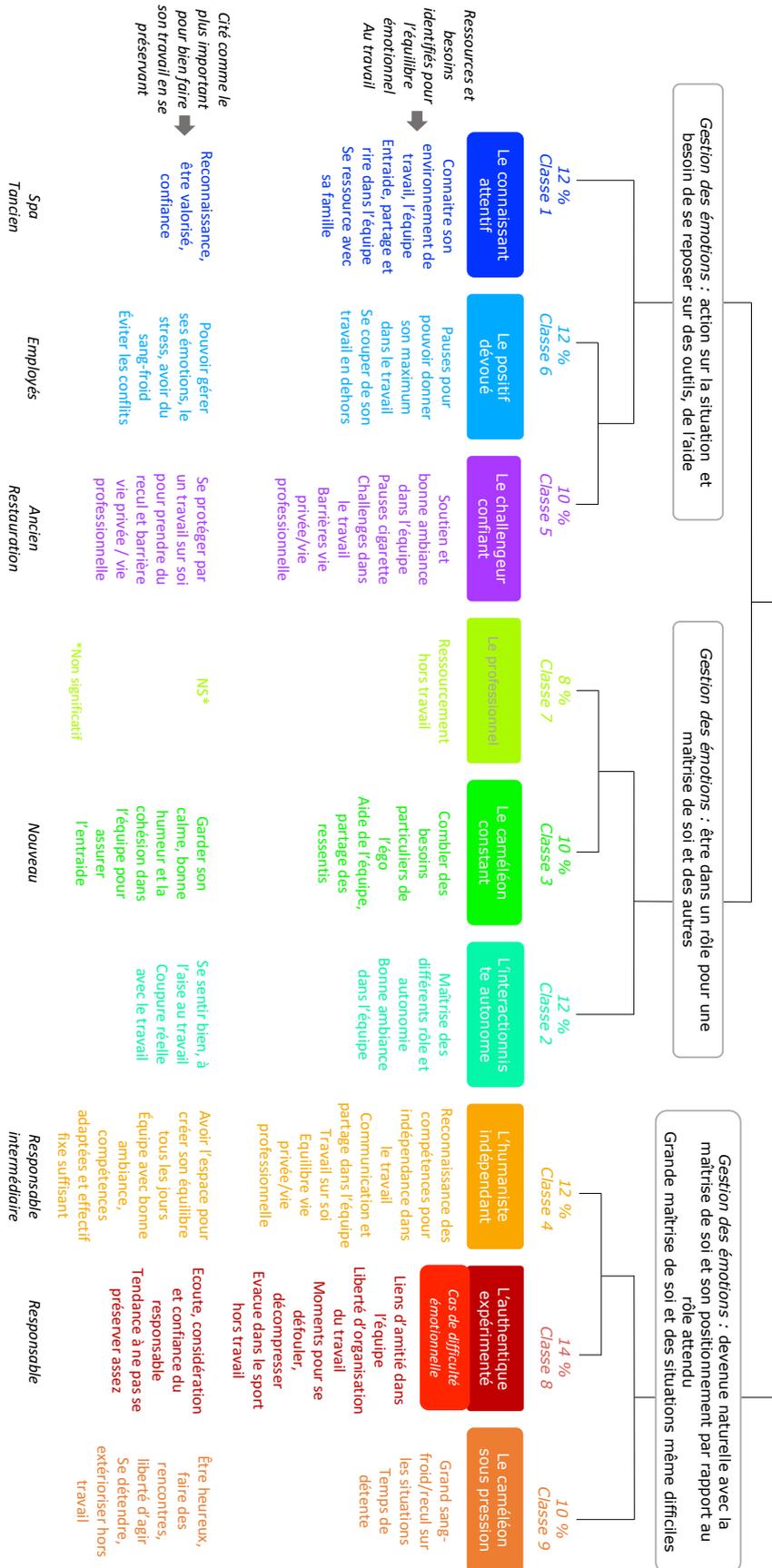
Etre à l'aise dans son travail, être comme chez soi dans son travail
Maîtriser son travail
Passion du métier, contact client et coïncidence avec la personnalité
Etre bien avec soi, avec sa vie

Faire bien son travail, faire un travail de qualité
Autonomie dans le travail, responsabilités, confiance

Ces piliers de l'équilibre émotionnel au travail, perçus par les salariés eux-mêmes, peuvent se décliner en quatre catégories. La première catégorie de moyens servant la préservation de l'équilibre émotionnel est celle des **moyens matériels** mis à disposition pour travailler : avoir un équipement et des structures fonctionnelles. La deuxième catégorie est constituée du **lien de l'équipe envers le rôle collectif de travail** : bénéficier d'une solidarité et d'une bonne ambiance dans l'équipe de travail, travailler avec une équipe performante qui a les compétences requises pour effectuer le travail, et avoir de bonnes relations avec les responsables qui doivent également avoir les compétences adéquates. La troisième catégorie regroupe des **ressources individuelles** : les traits de personnalité et les compétences de l'individu, ainsi que son état de santé, d'énergie et ses possibilités de ressourcement en dehors de son travail. La quatrième catégorie est le **lien que l'individu a développé avec son travail**, ou dit autrement, la coïncidence du rôle de travail avec la personnalité et les objectifs de l'individu.

A partir des profils individuels de comportements et d'attitudes au travail, nous avons pu déterminer les besoins et attentes de chacun pour pouvoir veiller à son équilibre émotionnel individuel. Ces associations sont représentés sur la Figure 50.

Figure 50 - Besoins et attentes évoqués pour préserver son équilibre émotionnel au travail



Nous avons ici des éléments permettant de répondre à la **question de recherche 2c** sur les causes des variations des réactions émotionnelles et les piliers de l'équilibre émotionnel au travail. Nous retrouvons à travers ces 9 profils les catégories des besoins nécessaires à la préservation d'un équilibre émotionnel identifiés dans l'encadré un peu plus haut. Ainsi, nous pouvons valider certaines de nos hypothèses de départ. Tout d'abord, les ressources individuelles participent assurément au maintien de l'équilibre émotionnel du salarié en contact avec les clients. Ceci valide notre **proposition 4**. Le lien développé par le salarié envers son rôle de travail est également un antécédent certain de l'équilibre émotionnel au travail. La **proposition 2** est ainsi validée. En revanche, notre méthode de recherche ne permet pas d'accéder aux manifestations et effets des états affectifs pendant les interactions, nous ne pouvons donc pas valider notre **proposition 3**. Nous avons cependant fait émerger des déterminants directs de l'équilibre émotionnel au travail supplémentaires : les **moyens matériels** mis à disposition par l'organisation, qui influencent notamment l'affectivité des salariés, et le **lien qu'entretient l'équipe avec son rôle de travail collectif**. Notre étude ne permet pas de valider les **propositions 1 et 5**.

1.5. Grilles de lecture des profils de travail émotionnel en fonction des autres profils et des variables individuelles

Afin d'étudier d'éventuelles associations entre les différents profils issus de nos analyses (profils de comportement et vécu au travail, profils de travail émotionnel, profils de lien développé envers le rôle de travail, profils des ressources individuelles) nous avons construit une base de données sur Excel. Nous avons codé chaque catégorie de profils en reportant les numéros de classes correspondants et les variables individuelles selon le dictionnaire des codes présenté dans le Tableau 25.

Tableau 25 - Dictionnaire des codes

Hôtel					Emploi			Poste			
Convention	Aéroport	Cergy	SDF	Montreuil	Réception	Restauration	Spa	Stagiaire Apprenti	Employé	RespInt	Resp
1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4

Age				Genre		Ancienneté dans l'emploi				
→25]25 ;35]]35 ;40]	41→	H	F	Nouveau	Récent	Etabli	Ancien	Très ancien
1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	5

La variable "Individu" correspond au numéro attribué au répondant en entretien. La variable "ProfilIndiv" reprend les 9 profils de comportements et vécus au travail, issus de nos analyses. La variable "PIndGroup" regroupe les 9 profils en 3 groupes de profils, selon leurs similarités lisibles dans la classification descendante. La variable "PofilTE" correspond aux 7 profils de travail émotionnel issus de nos analyses. La variable "ProfilRess" contient les 10 profils de mobilisation des ressources individuelles. La variable

"PResGroup" regroupe ces 10 profils selon quatre groupes de similarités des discours. La variable "AmbEquipe" est un indice d'ambiance dans l'équipe que nous avons estimé sur une échelle de 1, mauvaise ambiance et comportements individualistes à 5 très bonne ambiance et cohésion de l'équipe. Enfin, les variables individuelles sont décrites dans le dictionnaire des codes ci-dessus (Tableau 25).

1.5.1. Profil 1 de travail émotionnel

Le salarié exprime, face aux clients, les émotions qui correspondent à son rôle de travail. Ce rôle de travail est ressenti par le salarié comme une partie de lui-même.

Adaptation forte dans les interactions. Si client négatif, on fait le minimum. Si nous sommes de mauvaise humeur, notre comportement sera différent

TRAVAIL EMOTIONNEL

Joue un rôle car ses propres émotions ne concernent pas le client

Cacher cette partie de soi

COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS

Utilise toutes les bases de la relation humaine

Si le client est désagréable, il ne va pas ajouter le "petit plus"

S'il est de mauvaise humeur, son comportement envers les clients sera différent

Tableau 26 - Extrait de la base de données : Profil 1

Individu	ProfilIndiv	PIndGroup	ProfilTE	ProfilsLien	ProfilRess	PResGroup
4	9	3	1	6		
6			1	6	5	4
25	8	3	1	1	3	1
33	2	2	1	1	6	2
37	7	2	1	8	5	4
53	2	2	1	2	4	3
60	7	2	1	8	4	3

Individu	Hôtel	AmbEquipe	Emploi	Poste	Age	Genre	Ancienneté
4	1	1	2	4	2	1	3
6	1	4	1	4	2	1	4
25	2	2	1	4	2	2	4
33	2	2	1	3	1	1	1
37	3	1	1	1	1	1	1
53	4		1	2	2	1	3
60	5		1	2	2	2	3

Tableau 27 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels du profil 1 de travail émotionnel

Profil des comportements et attitudes	Aller au-delà du rôle de travail et recherche l'échange donnant-donnant
--	---

Profil de comportement et vécu au travail 2 : L'interactionniste autonome	COMPORTEMENT Comprendre les comportements pour savoir comment agir avec l'autre Apprendre à gérer les problèmes, le stress, les conflits pour pouvoir faire un travail de qualité et faire plaisir au client Dans l'équipe, jouer un rôle au départ et à mesure que la confiance se développe, on devient soi-même Gère les différents rôles pour développer une autonomie dans son travail Son travail lui offre davantage de libertés
	VECU EMOTIONNEL Aller toujours vers un ressenti positif L'ambiance dans l'équipe permet d'être toujours de bonne humeur S'équilibre émotionnellement au cours de son travail RESSOURCES EMOTIONNELLES Maîtrise des différents rôles et autonomie, Bonne ambiance dans l'équipe Se sentir bien, à l'aise au travail, coupure réelle avec le travail <i>Gestion des émotions</i> : être dans un rôle pour une maîtrise de soi et des autres
Profil de comportement et vécu au travail 7 : Le professionnel	COMPORTEMENT Dans notre rôle de travail, nous sommes l'image du groupe hôtelier : rôle professionnel Si on aime le contact, on a envie de travailler, à condition que ce travail corresponde à notre personnalité Métier de passion, qui nous fait évoluer en tant qu'humain, qui permet de s'endurcir, de mieux se connaître
	VECU EMOTIONNEL La gestion émotionnelle est une obligation Besoin de sortir, de se changer les idées pour se ressourcer Différencie clairement sa vie au travail et sa vie privée RESSOURCES EMOTIONNELLES Ressourcement hors travail <i>Gestion des émotions</i> : être dans un rôle pour une maîtrise de soi et des autres
Profil ressources 4	MAITRISE ET FACTEURS FACILITANTS Voir nouvelles têtes, découvrir nouvelles choses, Équipe = famille, Soutien dans l'équipe, Discuter apaise, Dialogue, débriefe, Faire confiance COMPETENCES, CONNAISSANCE, APPRENTISSAGE Quand on est nouveau, il y a une gymnastique des émotions à faire Avec confiance, temps, autonomie, personnalité sort, progressivement soi-même Voir le positif des situations, des personnes RESSOURCEMENT HORS TRAVAIL Sortir, jouer, séries, télé, famille, sieste, raconter, Vider la tête
Profil ressources 5	CONTROLE DES EMOTIONS ET TRAITS DE PERSONNALITE Moins disponible si mauvaise humeur MAITRISE ET FACTEURS FACILITANTS Reconnaissance, commentaires clients COMPETENCES, CONNAISSANCE, APPRENTISSAGE Compréhension fine des comportements humains
Âge	moins de 35 ans
Ancienneté	ancien (5 à 8 ans) et Tancien (plus de 8 ans)

1.5.2. Profil 2 de travail émotionnel

Prendre sur soi en restant calme, soi-même, à l'aise

Influencer l'autre

Prendre le temps de calmer le client pour régler au mieux la situation

(C3)

TRAVAIL EMOTIONNEL

Prendre sur soi

Reste zen, naturel

COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS

Trouver ce qui va calmer le client, afin de retourner la situation vers du positif

(C4)

TRAVAIL EMOTIONNEL

Jeu en surface

Ne parvient pas toujours à gérer ses émotions au travail

Connait bien son rôle de travail et l'environnement, il est à l'aise et il peut donc être lui-même

COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS

Se calmer, calmer le client

Encaisser sans répondre

Si ne parvient pas à calmer le client, il appelle un collègue ou un supérieur

Figure 51 - Extrait de la base de données : Profil 2

Individu	ProfilIndiv	PIndGroup	ProfilTE	ProfilsLien	ProfilRess	PressGroup
15	1	1	2		3	1
16	6	1	2	3	6	2
24	1	1	2		6	2
26			2	6	6	2
38	6	1	2	3	7	2
39	5	1	2	8	2	1
47	1	1	2	5		
55			2	1	10	3
56	2	2	2	5	5	4

Individu	Hôtel	AmbEquipe	Emploi	Poste	Age	Genre	Ancienneté
15	1	5	3	2	2	2	5
16	1	1	2	2	1	2	3
24	2	3	2	2	4	2	5
26	2	2	1	1	2	2	1
38	3	5	2	2	4	2	3
39	3	5	2	2	1	2	3
47	3	5	2	2	4	2	5
55	5		2	2	3	1	4
56	5		1	4	2	1	1

Tableau 28 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels du profil 2 de travail émotionnel

Profil des comportements et attitudes	Se conformer au rôle de travail
Profil de comportement et vécu au travail 1 : Le connaissant attentif	<p>COMPORTEMENT</p> <p>Mettre à l'aise, prendre soin des autres</p> <p>Maîtrise du travail avec l'expérience, qui permet de former les autres</p> <p>Maîtrise plus facile car on est plus attentif aux autres quand on connaît le métier, les clients, les collègues et que le responsable est proche de l'équipe</p>
	<p>VECU EMOTIONNEL</p> <p>Pour se sentir à l'aise, compte sur l'entraide dans l'équipe, le partage avec les collègues</p> <p>Rire dans l'équipe permet de mettre de côté le négatif plus facilement</p> <p>Se ressourcer avec sa vie de famille</p> <p>RESSOURCES EMOTIONNELLES</p> <p>Connaître son environnement de travail, l'équipe</p> <p>Entraide, partage et rire dans l'équipe</p> <p>Se ressourcer avec sa famille</p> <p>Reconnaissance, être valorisé, confiance</p>
Profil de comportement et vécu au travail 6 : Le positif dévoué	<p>COMPORTEMENT</p> <p>Comprendre pour apaiser les situations</p> <p>Il situe son rôle de travail au sein d'une équipe, pour des clients différents, pour son hôtel, et pour le groupe hôtelier</p>
	<p>VECU EMOTIONNEL</p> <p>L'ouverture et l'empathie permettent de se focaliser sur la compréhension des situations pour pouvoir les gérer sereinement et donner son maximum</p> <p>Sait calmer ses émotions intérieures et reste toujours positif</p> <p>Coupe complètement avec le travail quand il est en dehors, pour se ressourcer</p> <p>RESSOURCES EMOTIONNELLES</p> <p>Pauses pour pouvoir donner son maximum dans le travail</p> <p>Se couper de son travail en dehors</p> <p>Pouvoir gérer ses émotions, le stress, avoir du sang-froid</p> <p>Éviter les conflits</p>
Profil ressources 6	<p>MAITRISE ET FACTEURS FACILITANTS</p> <p>Ambiance, personnes dans l'équipe, content de venir au travail</p> <p>COMPETENCES, CONNAISSANCE, APPRENTISSAGE</p> <p>Evolution de la personnalité avec le travail (gestion émotions, s'ouvrir...)</p> <p>EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVEE</p> <p>Ne mélange pas vie privée et travail</p> <p>Ne raconte pas sa vie au travail</p>
Ambiance dans l'équipe	Très bonne ambiance et forte cohésion de l'équipe
Poste	Employé
Genre	Femme

1.5.3. Profil 3 de travail émotionnel

Expression naturelle des émotions

Jeu en surface parfois, en cas de conflit

Résoudre le problème du client pour qu'il soit satisfait et positif

(C1)

TRAVAIL EMOTIONNEL

Parfois obligé de jouer un rôle

Dans l'équipe : les émotions sont exprimées librement

Si les émotions prennent le dessus, un effort de retenue est nécessaire

Naturel car habitué à relativiser

COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS

Comprendre les attentes du client et résoudre son problème pour clore l'interaction sur un ton positif

(C6)

TRAVAIL EMOTIONNEL

Jeu en surface lorsqu'une interaction client se transforme en conflit

Exprime naturellement ses émotions

L'expression émotionnelle n'est plus naturelle si on anticipe l'interaction

COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS

Trouver directement une solution

Influer sur l'attitude du client en calmant la situation

Tableau 29 - Extrait de la base de données : Profil 3

Individu	ProfilIndiv	PIndGroup	ProfilTE	ProfilsLien	ProfilRess	PRessGroup
3	9	3	3	4	1	2
5			3	7	10	3
11	4	3	3	7		
18	8	3	3	4	2	1
19	7	2	3	5	4	3
21	6	1	3		10	3
32	2	2	3	2	10	3
42	6	1	3	3	3	1

Individu	Hôtel	AmbEquipe	Emploi	Poste	Age	Genre	Ancienneté
3	1	4	1	2	2	1	3
5	1	4	1	1	1	2	1
11	1	1	2	4	4	2	5
18	1	1	2	4	2	1	5
19	1	4	1	2	1	2	3
21	1	1	2	2	3	2	5
32	2	2	1	2	2	2	1
42	3	1	1	2	2	1	1

Tableau 30 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels du profil 3 de travail émotionnel

Profil des comportements et attitudes	Agit au-delà du rôle ou se conforme au rôle de travail
Profil ressources 10	<p>CONTROLE DES EMOTIONS ET TRAITS DE PERSONNALITE Nature calme, patiente</p> <p>MAITRISE ET FACTEURS FACILITANTS Important de ne pas se sentir tout seul (sinon stress) Savoir avec qui on travaille, s'en inspirer</p> <p>COMPETENCES, CONNAISSANCE, APPRENTISSAGE Être toujours positif pour changer les choses en positif</p> <p>RESSOURCEMENT HORS TRAVAIL Musique</p>
Hôtel	Novotel Convention&Wellness CDG
Poste	Employé

1.5.4. Profil 7 de travail émotionnel

Expression et gestion naturelle des émotions

Être soi-même dans son rôle

(C7)

TRAVAIL EMOTIONNEL

Prendre sur soi pour garder son calme

Reste lui-même en s'adaptant à son rôle

COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS

Observer, comprendre avant d'agir

Si le client manque de respect, c'est le rôle du responsable de gérer

(C8)

TRAVAIL EMOTIONNEL

Mettre un peu de soi-même dans son rôle

Gestion des émotions naturellement

COMPORTEMENT RELATIF A LA GESTION DES EMOTIONS

Repérer l'état d'esprit de chaque client, s'y préparer, s'adapter à chacun

Tableau 31 - Extrait de la base de données : Profil 7

Individu	ProfilIndiv	PIndGroup	ProfilTE	ProfilsLien	ProfilRess	PRessGroup
10	4	3	7	8		
14	3	2	7	3	6	2
23			7	5	2	1
27	2	2	7	2	7	2
34			7	7	6	2
36	4	3	7	7		
41			7	6	4	3
44	5	1	7	7	4	3
46	8	3	7	8	8	1
54			7	5		
58	3	2	7	5	8	1

Individu	Hôtel	AmbEquipe	Emploi	Poste	Age	Genre	Ancienneté
10	1	1	2	3	4	1	3
14	1	4	1	1	1	2	1
23	2	3	2	2	3	2	4
27	2	2	1	1	1	1	3
34	2	3	2	2	1	1	3
36	3	1	1	4	2	2	3
41	3	5	2	4	3	1	5
44	3	1	1	3	2	2	1
46	3	1	1	2	2	2	1
54	4		1	1	1	2	1
58	5		1	2	1	2	1

Un profil particulier se détache parmi les répondants du profil 7 de travail émotionnel :

Tableau 32 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels d'une partie du profil 7 de travail émotionnel

Emploi	Stagiaire / Apprenti
Âge	Moins de 35 ans
Genre	Femme
Ancienneté	Nouveau

2. Discussion

2.1. Les effets de la recherche de croissance infinie des firmes sur les capacités humaines d'adaptation

Les salariés ont le sentiment partagé qu'on leur laisse davantage de libertés aujourd'hui dans leur travail, notamment en les incitant à être eux-mêmes dans leur rôle de travail. Est-ce que cela ne contribue pas à rendre les rôles flous et ainsi au développement de conflits de rôles ? Cette question reste posée à l'issue de ce travail de thèse. Ils estiment également avoir à disposition plus de moyens, plus de facilités pour réaliser leur travail. Mais davantage de libertés encore semblent être accordées aux clients. Dans une organisation où l'enjeu principal est la captation et la fidélisation de la clientèle, le client reste roi. Nous avons vu que la promesse client d'Accor consiste à personnaliser l'accueil afin que le client se sente chez lui à l'hôtel. Les salariés sont encouragés à développer des relations amicales avec les clients et bien sûr à répondre à toutes ces demandes jusqu'aux plus singulières. La clientèle devient donc plus exigeante et moins respectueuse du travail qui fournit par les employés pour leur offrir un accueil agréable, ce qui demande un effort de travail émotionnel supplémentaire. Cette volonté organisationnelle d'augmenter à l'infini le nombre de clients, en retenant la clientèle acquise et en tentant de fidéliser les autres, diffuse des normes de travail qui déstabilisent les grandes capacités d'adaptabilité humaine au lieu de les améliorer. Ce paradoxe contribue à inhiber la capacité organisationnelle d'adaptation à un environnement complexe et turbulent qui est pourtant latente dans les équipes de *front office* de l'hôtellerie.

Nous étions partis de l'idée que les normes organisationnelles qui focalisées sur les émotions et les comportements des employés et des managers des équipes de contact client pouvaient contribuer à déstabiliser, voire fragiliser, ces salariés. Cependant, nos résultats nous amènent sur une toute autre piste, derrière l'arbre qui cache la forêt – cet arbre étant la problématique de la "surhumanisation" des ressources humaines. En effet, les analyses des discours des répondants à nos entretiens montrent que les normes ou attentes organisationnelles qui demandent le plus d'effort de gestion cognitive et émotionnelle aux salariés du *front office* dans l'exercice de leur travail ne concernent pas directement ces nouvelles prescriptions émotionnelles. Les normes et attentes (qui sont devenues des normes de travail) contraignant le travail des salariés qui ressortent le plus sont les suivantes :

Normes organisationnelles du groupe Accor :

Image groupe, hôtel

Culture, valeurs, conditionnement

Procédures protocoles

Productivité, objectifs, rythmes imposés

Satisfaction et fidélisation des clients

Evolution de la politique d'Accor :

Personnalisation :

Du service : accepter et répondre au client roi, plus exigeant et moins respectueux

Du travail : rester soi-même

Davantage de moyens à disposition

Attentes de la direction de l'hôtel

Attentes des supérieurs hiérarchiques

Attentes des clients (qualité de service)

Ces normes concernent d'abord la relation client, l'organisation du travail, les ressources humaines et les transformations innovantes digitales et marketing.

D'après nos analyses, les essais *in situ* des projets d'innovation stratégique dans les hôtels ont tendance à parasiter le travail des équipes, engendrant des frustrations dans les équipes et en forme de désengagement envers "ce qui vient d'en haut", voire la modification des liens individuels par rapport à au top management du groupe vers de l'ignorance ou même du dédain. Il en est de même pour la communication interne *via* les formations par exemple, ou les normes véhiculées : lorsqu'elles sont jugées absurdes, elles sont ignorées, voire délégitimées.

Notre étude montre que les incitations à rester soi-même dans son travail, visant une amélioration de la personnalisation de la relation client, créent pour les salariés du *front office* un espace supplémentaire (physique et temporel) pour exprimer ses émotions et s'approprier son rôle de travail.

Le changement d'optique managériale vers un rapprochement des équipes permet de faciliter la préservation de l'équilibre émotionnel et le ressourcement émotionnel au travail des salariés.

Cependant, le fort turnover et les situations récurrentes de sous-effectif dans ces équipes réduit l'espace temporel destiné à évacuer les émotions et réduit le soutien dans l'équipe. Cela leur demande donc un effort de travail émotionnel supplémentaire.

De même, le non prise en compte des besoins et des contraintes des employés sur le terrain, notamment à travers les implémentations de projets inadaptés, se traduit par des ressentis de déception, trahison, que les salariés doivent gérer.

Parallèlement, la promotion des outils digitaux au service des clients a tendance à réduire le partage d'émotions positives avec les clients et donc la reconnaissance du travail des salariés apportée par les clients.

Enfin, les promesses client du groupe d'un service parfait et totalement adapté à chacun tout en allégeant les contraintes sociales des clients dans leurs interactions avec le personnel demandent un effort de travail émotionnel supplémentaire très conséquent.

S'il existe bien des profils d'individus qui gèrent plus ou moins bien ces conditions, comme les résultats de nos analyses textuelles l'ont souligné, les conséquences liées aux normes perçues que nous venons de citer ci-dessus concernent l'ensemble des répondants. Or, ce qui ressort de notre étude est que les salariés, face à ces efforts émotionnels supplémentaires dans leur travail, ressentent un déséquilibre qu'ils vont devoir compenser – quand ils en ont les moyens, car nous avons également analysé des cas de salariés qui n'ont plus les moyens de se ressourcer émotionnellement – soit s'octroyant davantage d'espace (physique et/ou temporel) pour gérer leurs émotions au travail et/ou en dehors du travail, soit en prenant de la distance par rapport à leur rôle de travail. A terme, les deux voies peuvent déboucher sur un désinvestissement et un désengagement des

salariés envers leur rôle de travail. Nous détaillerons par la suite les répercussions des vécus et des réactions comportementales des salariés sur les déterminants de l'équilibre émotionnel que les analyses ont permis d'identifier.

2.2. L'adaptation individuelle et collective à l'univers de travail des métiers du front office

2.2.1. Une évolution de l'univers de travail plutôt qu'une évolution du métier

Nous avons pu constater au fil des résultats de notre étude, la prégnance de la notion de séparation et de proximité dans les équipes de front office. En effet, les employés en contact avec la clientèle distinguent d'abord les espaces : « devant », désigne l'espace exposé au public derrière le comptoir et « derrière », désigne l'espace de bureau directement relié à l'espace du comptoir, mais derrière, à l'écart des clients. Nous retrouvons ici le concept de "serviscène" (Clergeau *et al.*, 2014) désignant cet espace en deux parties : la scène, devant, pour jouer son rôle face aux clients et les coulisses, derrière, qui permet aux salariés de se réajuster en permanence durant leur service ou de se relayer. Nos résultats apportent des compléments à la compréhension de l'usage de ces espaces par les salariés, spécifiquement pour leur gestion émotionnelle. Ils ont tous conscience de jouer un rôle face aux clients, plus ou moins en accord avec leur personnalité, et sentent qu'ils peuvent être davantage "eux-mêmes" derrière, en back office, du fait d'un cadre moins strict en termes d'attentes comportementales et émotionnelles. Cet espace caché des regards des clients est sécurisant car à tout moment l'employé a la possibilité de se faire relayer par un collègue en s'extrayant de l'interaction client qu'il ne parvient pas à gérer et en s'éclipsant dans le back office. Il sert également de soupape pour évacuer ses émotions auprès des collègues ou en prenant un temps d'isolement. Il permet aussi une continuité dans la communication des informations entre le front office et le back office. Enfin, les salariés sont conscients que l'ambiance véhiculée dans l'équipe, notamment grâce aux passages dans le back office, se reflète face aux clients et ceux-ci le ressentent.

Ainsi, les métiers de contact avec les clients fonctionnent sous forme de "rôle de travail collectif", dans le sens où le service hôtelier est délivré par l'équipe de front office et non par l'employé de front office. L'absence de cette notion au sein de la littérature que nous avons exploré nous interroge. Alors que le sujet de la performance des équipes de service occupe de nombreux chercheurs, la qualité du service et sa livraison sont toujours associées au seul salarié. Dans la littérature sur les métiers de service, l'employé est coproducteur du service avec le client (Langeard et Eiglier, 1987), il incarne l'image de la marque ou de l'hôtel (Quérat-Hément, 2014) et il est vecteur de la qualité du service (Carvalho, Bartholo et Duarte, 2016). De fait, les interactions de service sont étudiées sous cet angle individuel, sans élargissement à une sorte de concept opposé aux compétences collectives - attachées à l'individu - que représente le rôle de travail collectif - attaché à l'équipe. Il semble intéressant d'intégrer le "rôle de travail collectif" aux études ultérieures portant sur les équipes et les métiers de service car il s'agit d'une caractéristique majeure du métier qui semble être occultée dans les recherches. Nous verrons que cette dimension de réalisation collective est également quasi absente des travaux sur le travail émotionnel, bien que Hochschild (1983) l'évoque, brièvement, dans ses travaux.

Ces métiers ont toujours fonctionné sur ce schéma collectif sans que les travaux s'en saisissent véritablement. Ceci peut être dû à la multiplication des cas de déséquilibre individuel au travail, mettant les chercheurs sur la piste de problématiques propres à l'individu. Toutefois, les répondants, à l'unanimité,

considèrent que leur métier et ses valeurs de base ne changent pas. Il s'agit de "gérer de l'humain". La forte teneur en incertitude et en imprévisibilité dans ces métiers de contact, apportée par la grande diversité de l'être humain, fait de ces métiers des activités d'adaptation permanente. Or, c'est justement cette capacité qui est fortement recherchée aujourd'hui dans tous les secteurs, dont le secteur hôtelier. Contrairement aux idées véhiculées par les hôteliers, les employés et les managers des équipes de front office sont déjà armés pour faire face à un monde en changement constant. Ce constat de non évolution du métier de contact suite aux entretiens réalisés nous avait d'abord étonné. Puis, au cours d'une discussion informelle avec un des directeurs d'hôtel, celui-ci nous confiait qu'il avait l'impression, lui, que son métier changeait très régulièrement, constamment en évolution avec la complexité de l'environnement. De même, les salariés constatent des évolutions marquées concernant les valeurs du groupe Accor (familiales, esprit d'équipe), les outils et technologies mis à disposition, et les demandes des clients. Naturellement, le personnel en contact s'adapte donc à ces changements.

Il ressort de ce constat que les nombreuses incitations des directions stratégiques hôtelières à développer les compétences adaptatives et relationnelles des employés et des managers des équipes de front office dénote avec la réalité du terrain. Leur orientation focalisée sur l'authenticité et l'hyperpersonnalisation des interactions clients semble n'avoir d'effets que sur l'augmentation des exigences des clients vis-à-vis des employés. Toutefois, la responsabilité de l'incapacité à répondre à ces exigences contradictoires est imputée aux équipes de front office. La communication des hôteliers à travers leurs promesses aux clients de vivre des expériences authentiques et parfaitement adaptées à chacun, intenable pour les salariés en contact, protège ainsi la réputation des marques, déstabilisées par leur nouvel environnement qui se complexifie.

2.2.2. La gestion des émotions, un savoir-faire non reconnu dans les métiers de service

D'après nos résultats, la gestion des émotions dans les métiers de contact est un apprentissage incontournable qui se fait naturellement, au fur et à mesure des confrontations avec les situations de travail, qu'il s'agisse des interactions avec les clients, avec l'équipe, avec la hiérarchie ou encore avec les outils de travail (matériel informatique notamment). La maîtrise des émotions est un savoir-faire qui s'acquiert avec les années d'expérience. C'est pourquoi nous avons relevé dans nos entretiens que les anciens du métier ont tendance à gérer naturellement leurs émotions et estiment certaines formations ou procédures sur le savoir-être comme inutiles et parfois infantilisantes, alors qu'elles constituent des outils bienvenus pour les débutants du métier.

Or, les trois cas d'individus en déséquilibre émotionnel que nous avons rencontré sont des anciens du métier, avec une très bonne maîtrise de leur travail et de leurs émotions au travail. L'un d'eux nous a d'ailleurs confié qu'il avait même l'impression d'avoir perdu en compétences émotionnelles depuis quelques temps. Pour rappel, les raisons qu'ils ont évoqué à leur déséquilibre étaient le fait que leurs objectifs personnels ne coïncident plus avec les horaires de travail ou avec la politique de l'hôtel, ou bien qu'ils s'étaient fixé des objectifs personnels trop élevés par rapport à leur capacité réelle. Ainsi, les déséquilibres émotionnels et comportements de retrait qui en découlent dans ces métiers spécifiques ne sont pas forcément dus à un manque de compétences émotionnelles mais, dans notre cas, à une réduction de l'espace et/ou du temps disponible pour les gérer correctement. D'autant plus que les injonctions paradoxales ainsi que l'influence des exigences des clients par les hôteliers, ajoutent des sollicitations émotionnelles supplémentaires. Ainsi, et

d'après nos résultats, les incitations du groupe Accor envers ses salariés à rester eux-mêmes dans leur travail fournissent un espace supplémentaire pour l'expression des émotions et permettent de s'approprier son rôle de travail. Cependant, les pratiques stratégiques de maintien du turnover et les équipes laissées en situations de sous-effectif provoquent une réduction de l'espace temporel destiné à l'évacuation des émotions, une réduction du soutien dans l'équipe et demandent donc un effort de travail émotionnel supplémentaire aux salariés. De plus, les projets avortés ou les promesses non tenues faites aux équipes par le groupe hôtelier engendrent des ressentis de déception, de trahison ou encore de frustration chez les salariés. L'évolution des pratiques managériales vers un management plus proche des équipes favorise tout de même la confiance et la communication dans les équipes, ainsi que le sentiment de soutien et d'entraide, qui facilitent le ressourcement émotionnel au travail et la préservation de l'équilibre émotionnel des salariés. En revanche, la promotion des outils digitaux à destination des clients contribue à un sentiment de réduction du contact client chez les employés, principalement à travers la pratique du "check-in en ligne" et du "fast check-out" qui prive les employés des retours directs des clients et donc de la reconnaissance de leur travail. Cela contribue à réduire le partage d'émotions positives avec les clients. Enfin, les promesses d'un service parfait et adapté à chacun augmente les exigences des clients, ce qui implique un effort de travail émotionnel supplémentaire pour les salariés. Et l'allègement des contraintes relationnelles des clients, qui n'ont pas à contrôler leurs comportements et attitudes à l'hôtel car ils doivent s'y sentir comme chez eux, développe chez eux un manque de respect vis-à-vis des salariés et donc un effort de travail émotionnel supplémentaire pour ces derniers.

2.2.3. L'adaptation collective

Contrairement au discours général dans la vaste littérature sur le travail émotionnel, ce dernier n'est pas spécifiquement lié aux interactions clients. La cause la plus probable de la difficulté de réalisation d'un travail émotionnel dans les métiers du front office est, d'après nos résultats, le fait de devoir réaliser plusieurs tâches en même temps. Cette difficulté est surtout visible dans les équipes de restauration en service en salle. En effet, ses salariés mobilisent toutes leurs ressources le temps d'un service (deux heures dans le cas des Novotel que nous avons visités). Ils sont constamment en mouvement, les yeux partout à la fois. La concentration de tâches à réaliser et d'attitudes à afficher en un temps resserré fait ressortir la prégnance des mécanismes émotionnels. La difficulté de la gestion émotionnelle dans le travail de réception est davantage une question d'endurance. La composition des équipes, avec des personnalités opposées et complémentaires, permet de préparer la capacité d'adaptation collective au flux de clients en réception ou au service en restauration. Il s'agit de mettre en place les conditions d'entraide, d'ambiance, de circulation des informations, et de circulation des émotions positives nécessaires pour délivrer un service de qualité. Il s'agit de mettre en condition l'équipe pour la livraison d'un service collectif, dans l'esprit du rôle de travail collectif évoqué plus haut.

Cette organisation préalable au "shift" en réception et au service en restauration favorise le travail émotionnel collectif, qui se détache de nos analyses. En effet, les salariés du front office ont besoin de parler des clients entre eux et de leurs humeurs pour évacuer leurs trop plein d'émotion. Ils savent également reconnaître les états émotionnels des autres et agir en conséquence. Par exemple, si un de leurs collègues arrive à l'hôtel de mauvaise humeur, un des salariés va instinctivement lui glisser une petite blague pour lui

insuffler une humeur plus positive et l'équipe va le laisser rester un peu en back office, à faire un travail administratif, le temps qu'il se ressource pour aller "affronter les clients".

Or, les problèmes récurrents de sous-effectif et de turnover ont tendance à casser la dynamique collective et le travail émotionnel collectif en fragilisant le collectif.

2.3. Les piliers de l'équilibre émotionnel individuel au travail ou comment optimiser les capacités humaines d'adaptation

2.3.1. Le lien individuel envers le rôle de travail

Le lien envers le rôle de travail, tel que nous l'avons fait émerger de nos entretiens, semble se développer selon deux aspects distincts : des liens existants pour maintenir un assouvissement de besoins personnels et des liens traduisant une confrontation entre un certain idéal du travail projeté par l'individu et la réalité du travail telle qu'elle est vécue. Nous rappelons ci-dessous les résultats de l'analyse des liens perçus par les salariés dans nos entretiens.

Le travail comble des besoins personnels	<p>C2 La richesse des rencontres au travail l'intéresse Se sent bien dans son rôle</p> <p>C3 Besoin d'être dans l'action pour se sentir bien Se nourrit du contact avec les gens</p> <p>C5 Engagement dans les aspects relationnels du travail Besoin de rencontrer pour répondre à leurs besoins</p> <p>C7 Altruiste, dévoué dans son rôle Donnera le meilleur de lui-même pour écouter et satisfaire, aider et soutenir</p>
Confrontation entre un idéal et la réalité du travail	<p>C1 Tirailé entre le rôle qu'il envisage et le rôle qu'il doit remplir Partir ou de rester dans son emploi Désengagé de son rôle de travail</p> <p>C4 Conscient de l'exigence de son métier et prêt à l'assumer car vraiment passionné Il voit des perspectives d'évolution</p> <p>C6 Vision très technique de son travail : tâches, aspects, organisation du travail</p> <p>C8 S'identifie fortement à l'aspect humain du rôle Déploire les autres aspects</p>

Ces résultats attestent d'une distinction nette entre des individus psychologiquement attachés à leur rôle de travail et des individus qui ont tendance à prendre de la distance par rapport à tout ou partie du rôle. Il serait intéressant, dans des recherches futures, d'étudier ces liens envers le rôle de travail perçus par les salariés du front office à la lumière du continuum de liens de Klein, Molloy et Brinsfield (2012). En effet, ces auteurs montrent l'existence d'un continuum de liens que l'individu peut développer envers différentes cibles du lieu de travail : le lien le moins fort est le consentement, le lien instrumental traduit un détachement un peu moins marqué, puis l'implication et enfin l'identification qui suggère un attachement, voire une internalisation

totale par l'individu. Les résultats de nos analyses précisent que soit l'individu va se différencier de son rôle de travail en le mettant à distance, soit il va adapter son rôle à sa personnalité et/ou sa personnalité à son rôle.

Nous pouvons conclure également que l'engagement du salarié de contact dépendra : du degré d'adaptation possible du rôle à soi et de soi au rôle, des cibles du rôle (client, équipe, tâches, position), des besoins de l'individu dans son rôle et de la correspondance du rôle par rapport à ses dispositions personnelles. Enfin, la démarche consistant à choisir ou quitter ce type d'emploi est fonction du degré de plaisir et d'attachement, des objectifs personnels de l'individu, et de ce qu'il attend de son travail.

En outre, il semble essentiel, pour étudier les liens individuels envers le rôle de travail de front office, d'analyser la place du lien de l'équipe envers le rôle collectif de travail dans le sentiment d'attachement/détachement du rôle de travail individuel.

2.3.2. Ressources individuelles et profils de ressources

Concernant les ressources individuelles entrant en jeu dans la gestion des émotions dans un emploi de service, nos résultats montrent une différence de perception entre la capacité à maîtriser ses émotions, déterminée par les espaces temporels et spatiaux mis à disposition par l'organisation ainsi que les traits de personnalité de l'individu et les compétences émotionnelles qui sont apprises progressivement avec l'expérience, qui permettent d'avoir confiance dans sa maîtrise du rôle de travail.

De plus, le plaisir au travail lié à l'ambiance de l'équipe est un moteur majeur dans l'engagement de ces salariés et leur garanti un ressourcement émotionnel en continu durant leurs journées de travail.

Capacités de contrôle sur ses émotions
<i>Facilitateurs : Espaces temporels et spatiaux disponibles pour la gestion émotionnelle au travail</i>
<i>Traits de personnalité</i>

Maîtrise de son travail
Maîtrise de ses émotions
Le plaisir au travail
Les relations interpersonnelles au travail

Compétences relationnelles, émotionnelles
<i>Facilitateurs : Facteurs permettant l'apprentissage d'une meilleure gestion émotionnelle et une maîtrise de son rôle de travail</i>

Ressourcement hors travail

Equilibre vie privée / vie professionnelle selon les besoins de chacun
--

3. Limites du travail de recherche

Comme tout travail de recherche, les résultats de cette thèse présentent leurs limites empiriques et théoriques. Tout d'abord, nous avons choisi une approche du phénomène de la gestion émotionnelle par la

pensée complexe, qui revendique dans ses fondements mêmes de ne pas chercher la complétude. En effet, la complexité du monde et surtout notre vision d'être humain social que nous portons dessus, ne permettent pas d'en saisir toute la réalité. Notre ambition n'est toutefois pas celle-ci. En effet, notre approche nous a permis d'intégrer les connaissances scientifiques de l'ensemble des disciplines les plus aptes à décrire le fonctionnement des émotions chez l'être humain afin d'en sortir une synthèse – une simplification du réel – que nous avons pu comparer aux théorisations existantes. Afin de confronter cette nouvelle conceptualisation du travail émotionnel au réel, nous avons analysé 60 entretiens de salariés travaillant en front office, afin de confirmer, compléter ou infirmer notre théorisation.

Une deuxième limite est à souligner, celle de la spécificité de notre échantillon. En effet, nous avons interrogé des employés et des managers travaillant dans des hôtels moyen-haut de gamme de la région parisienne, appartenant à un groupe hôtelier particulier, dans deux déclinaisons de la marque (Novotel et Novotel Suites) et dans des équipes de tailles différentes.

De plus, ayant effectué la majorité de nos observations dans le premier hôtel visité, en immersion dans les équipes durant leurs journées de travail, ces salariés ont certainement été plus en confiance durant les entretiens ou bien au contraire, ont pu davantage préparer leur discours. Cependant, si de tels biais sont possibles, ils ne ressortent pas dans nos résultats.

Concernant l'exploitation d'entretiens semi-directifs, nous avons recueilli les perceptions des émotions des répondants et non les mécanismes neuro-psychologiques réels. Les résultats de nos analyses des discours sont donc interprétés comme tels. Il faudrait, afin d'étudier les mécanismes émotionnels biologiques réellement en œuvre, confronter ces résultats avec des études en psychosociologie et en neurosciences.

Enfin, mais avons déjà insisté dessus dans le chapitre traitant de notre posture épistémologique, la subjectivité de l'observateur et des interprétations des analyses constituent une limite à la décontextualisation de nos résultats.

4. Implications théoriques : Profils de travail émotionnel et travail émotionnel collectif

Concernant le travail émotionnel en lui-même, les stratégies de jeu en surface et de jeu en profondeur ne nous ont pas parues évidentes à identifier ni dans les discours des employés, ni dans les discours des managers qui ont pourtant une plus grande conscience de leurs compétences et mécanismes émotionnels. Les deux processus de gestion des émotions qui sont apparus principalement dans les discours sont : le fait de bloquer directement le négatif chez le client, par habitude, en relativisant car le salarié sait qu'il va résoudre problème du client au final ; et mettre le négatif en attente pour se concentrer sur le présent et évacuer les émotions ensuite. Nous avons cependant retrouvé le jeu en surface et le jeu en profondeur dans certains profils de travail émotionnel sortis de nos analyses. Les profils individuels que nous avons identifiés (Tableau 33) diffèrent cependant des profils de travail émotionnel identifiés par Gabriel *et al.* (2015). Alors que ces auteurs soutiennent que les "non-acteurs" ont une perception de la règle d'affichage moins élevée que les autres types d'individus, nous constatons que l'ensemble de nos répondants sont conscient de jouer un rôle de travail, comportant des règles d'affichage. Leur rôle fait simplement plus ou moins partie d'eux-mêmes. Ces auteurs ont proposé également que de hauts niveaux d'affectivité positive dispositionnelle augmenteraient la probabilité que les individus soient "non-acteurs", "faibles acteurs", "acteurs en profondeur" et "régulateurs", en opposition aux "acteurs en surface". Leur hypothèse est très peu soutenue par leur étude. Nous retrouvons dans notre étude le fait que des personnes positives peuvent contrôler leurs émotions de façon importante dans leur travail (exemple du Profil 6). Ils émettent également l'hypothèse selon laquelle de hauts niveaux d'orientation consommateur augmentera la probabilité que les individus soient "non-acteurs", "faibles acteurs" et "acteurs en profondeur", en opposition aux "régulateurs" et aux "acteurs en surface". Or, nous avons rencontré certains profils fortement dévoués aux clients qui jouent totalement un personnage (exemple dans le Profil 5). Ceci peut expliquer que leur hypothèse ne soit que partiellement soutenue par leur étude. Et nous pouvons également émettre des doutes, au regard de nos résultats, sur leur hypothèse selon laquelle de hauts niveaux de capacité d'adaptation par rapport à la demande émotionnelle perçue augmenterait la probabilité que les individus soient des "non-acteurs", en opposition aux "faibles acteurs", "acteurs en surface", "acteurs en profondeur" et "régulateurs".

Tableau 33 - Profils de travail émotionnel

Profil 1 : Adaptation forte, rôle de travail comme partie de soi

Expression naturelle en sachant prendre sur soi pour gérer certaines situations

Profil 2 : Prendre sur soi en restant calme, influencer l'autre

Profil 3 : Expression naturelle, jeu en surface en cas de conflit

Contrôle important des émotions et gestion du climat émotionnel

Profil 4 : Jeu en surface dans l'action, être soi quand le cadre est moins formel, détendre les autres

Profil 5 : Jeu en surface systématique, incarner un personnage, dédramatiser

Profil 6 : Jeu en surface et en profondeur, jouer un rôle pour être professionnel, donner du positif

Il serait intéressant de comparer ces 7 profils de travail émotionnel aux "styles de régulation émotionnelle" définis par Cosette et Hess (2015). Il est néanmoins nécessaire pour cela de travailler sur les combinaisons de régulation à l'intérieur de chacun des profils, ce que nous n'avons pas fait dans notre travail.

Englobant les variations interindividuelles de la réalisation du travail émotionnel, et tout comme nos analyses ont fait ressortir un lien collectif envers un rôle de travail collectif qui englobe les liens individuels envers le rôle de travail, nos résultats font émerger l'existence d'un travail émotionnel collectif. De même que le travail émotionnel individuel, il engage des mécanismes de gestion et de régulation émotionnelle, mais collectifs, durant les interactions avec les clients, hors interactions clients au travail et hors du cadre du travail. En effet, nos résultats montrent qu'en *front office*, la livraison de la prestation de service se fait collectivement : les informations concernant les clients doivent avoir circulé dans l'équipe afin que chacun puisse suivre le séjour de chaque client ; si la discussion est bloquée entre un employé et un client, un autre employé prend le relai ; etc. Hors interaction avec les clients, les salariés évacuent leurs émotions au sein de l'équipe, généralement en *back office*, ils peuvent y trouver un soutien social, un moyen de se ressourcer, de se relancer dans une énergie et des émotions positives (notamment grâce au rire, à l'ambiance dans l'équipe). Enfin, hors du cadre du travail, que ce soit en fin de service ou dans la vie privée des salariés, les équipes peuvent se soutenir et réguler leurs émotions entre eux. Une voie de recherche est à envisager dans le sens d'une analyse comparée entre ce travail émotionnel collectif et le modèle du management de la régulation émotionnelle collective de Monier (2017).

5. Préconisations stratégiques : l'idéal d'une adaptation de l'organisation pour une optimisation des ressources humaines engendrant l'homéostasie organisationnelle

« La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] elle est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain »
(Morin, 1990)

Aujourd'hui, les firmes hôtelières multinationales, en cherchant à capter toujours plus de clientèle à travers le monde, sur un modèle expansif, contribuent à désengager leurs salariés d'une part, et à inhiber les capacités adaptatives naturelles de l'humain dans son travail. Ce paradoxe est saisissant alors que les organisations actuelles doivent évoluer dans des environnements de plus en plus complexes et turbulent. L'attention porté à l'humain dans les firmes hôtelières que nous étudions, ou plutôt les incitations organisationnelles à vouloir rendre l'humain plus authentique et plus adaptable, détourne encore la recherche et les services RH de la véritable question qui se pose aujourd'hui : à quoi et à qui doit servir le travail humain ? Nous n'avons pas l'intention de répondre à cette interrogation ici, seulement de rediriger les regards vers les

causes originelles des problématiques rencontrées actuellement dans les ressources humaines et au niveau stratégique. Le problème ne vient pas d'un manque de compétence des salariés face à la complexité du monde, cela l'humain sait le gérer. En effet, l'être humain est même fondamentalement une entité d'adaptation, tout autant au niveau cellulaire et moléculaire, qu'au niveau neuronal, psychologique et même social. C'est bien l'organisation telle qu'elle est pensée dans nos sociétés qui est en décalage avec l'environnement complexe. Alors qu'elle pourrait justement se reposer sur la formidable "machinerie humaine" humaine de gestion du complexe, elle se complait dans son désir d'ascension jusqu'à vouloir contrôler le moindre rouage de sa "machine triviale", pour reprendre l'expression de Morin. En effet, contrairement à la machine vivante qui s'auto-régénère continûment, poussée vers un équilibre homéostatique qu'elle se doit de conserver afin de vivre durablement, la machine triviale ou artificielle ne peut croire que si l'on y ajoute des rouages supplémentaires et dysfonctionne dès qu'une de ses pièces dysfonctionne. Ainsi, la machine artificielle que l'on nomme encore aujourd'hui "organisation" n'a rien à voir avec le principe d'organisation tel que défini par la pensée complexe, que nous avons déjà évoqué dans ce travail. Notamment, une organisation (complexe) à la capacité de s'adapter en interne en fonction des stimuli reçus de l'extérieur et de s'adapter à son environnement externe en tirant parti de ses capacités de réorganisation interne. L'homéostasie organisationnelle serait ainsi un objectif alternatif à l'objectif d'expansion infinie qui arrive aux limites de ses possibles aujourd'hui. Il s'agirait, pour les entreprises, non pas de croître indéfiniment, mais de tendre vers un équilibre qui puisse être fondamentalement durable et utile pour l'humain, en tant que collectif (société) et en tant qu'individu. Si nous prenons la définition de la durabilité en écologie, soit la « capacité d'un système à maintenir ses fonctions essentielles, particulièrement sa biodiversité dans toute sa mesure, au cours du temps » (Lim, 2016, p 162), nous pouvons mieux comprendre les limites des structures organisationnelles actuelles et l'intérêt de passer à un objectif d'homéostasie organisationnelle.

Concrètement, pour faire face à la complexité de l'environnement, il conviendrait de libérer les capacités humaines d'adaptation en supprimant les obstacles à son optimisation. Nous avons relevé, dans notre étude, quelques-uns de ces obstacles : le fort turnover entretenu par les hôteliers, les situations fréquentes de sous-effectif dans les équipes de *front office*, le manque de connaissance et de compréhension de ces métiers tels qu'ils sont vécus au quotidien par les "stratèges", le manque de compréhension quant aux conséquences des évolutions technologiques et les promesses organisationnelles faites aux clients intenable pour des salariés passionnés par les relations humaines, quand elles sont saines.

Pour Bibard (2012) la tension entre le long terme et le court terme dans le contexte mondialisé de notre époque se confond avec une impression de long terme mais qui repose en fait sur du très court terme, dans le sens où le long terme est entendu comme "ce qui structure les individus et les organisations". Or, le contexte « chaotique » imposé par la mondialisation « se traduit par a) une équivalence des possibles : structurations hiérarchisées des institutions, modes de transaction, échanges disparaissent au profit d'un relativisme structurel généralisé ; b) une importance parfois décisive des petites décisions, dont l'ampleur des effets peut devenir totale (i.e. mondiale) sans que cela puisse être anticipé ; c) une simultanéité des événements ; d) enfin par une incertitude croissante quant à l'avenir, fonction des facteurs précédents » (Bibard, 2012, p 321). Un tel environnement, couplé aux objectifs de la firme, demande un contrôle de l'action à tout niveau. C'est pourquoi « l'attente à l'égard de tout un chacun est qu'il ou elle assure totalement le contrôle de ce qu'il ou elle est censée faire, et par conséquent maximise sa performance » (Bibard, 2012, p

322). Mais « dans un tel contexte, gérer, « manager », des équipes ou son travail, devient de plus en plus difficile, car structurellement contradictoire » (Bibard, 2012, p 322). Pour l'auteur, une difficulté essentielle pour les dynamiques individuelles et organisationnelles est la tendance des individus et organisations à être toujours tournés vers le futur, à travers le contrôle en vue d'un objectif de maximisation du profit ou de la satisfaction, au détriment de la capacité essentielle à toute prise de décision efficace : l'attention dans le présent. En s'efforçant d'agir stratégiquement, l'acteur doit faire preuve d'une « intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème compliqué, quoique précis, qu'en la mise en forme d'un monde partageable, à être là de façon viable (Varela) [...] il prend conscience du double jeu de la décision qui simplifie, ferme des voies, mais ouvre conjointement des futurs possibles et de nouvelles complexités. Il lutte contre le hasard en cherchant l'information mais profite des occasions que celui-ci lui offre » (Martinet, 2015, p 43). Enfin, et cela appuie notre propos, l'auteur souligne que « la conception balistique, qui a trouvé son point d'orgue dans certaines procédures de prévision-planification-programmation, a réduit la stratégie à un outillage techniquement sophistiqué – au sens originel du terme – mais conceptuellement simple. Quant à l'activisme, sous la bannière de l'excellence, il a prétendu affronter la complexité (et la turbulence) par une pensée simpliste à la limite de l'absence de pensée » (Martinet, 2015, p 46). Il prône une (ré)ouverture des procédures de raisonnement à travers une réappropriation de « moyens de penser la complémentarité des antagonismes, les luttes coopérations et les dialectiques généralisées dans le cadre d'un paradigme dialogique qui accueille la logique, nécessaire à l'intelligibilité mais autorise son dépassement, indispensable à l'intelligence » (Martinet, 2015, p 50).

6. Implications managériales : la préservation des employés de *front office* et des managers de proximité dans un environnement de service hautement concurrentiel

« Une organisation du travail qui permet la mobilisation de l'ingéniosité et de la coopération entre collègues et avec la hiérarchie est la meilleure protection que l'on peut offrir aux travailleurs et ils en sont les principaux artisans » (Ganem, et al., 2017)

A défaut d'être convenablement optimisées par les organisations, les compétences adaptatives et notamment les compétences relationnelles et émotionnelles des employés et des managers travaillant en *front office* sont maîtrisées par les salariés, en particulier les plus expérimentés dans le métier. La cohésion d'équipe est également mise en avant et maîtrisée par les managers de proximité car ils la savent essentielle au bon fonctionnement de l'équipe ainsi qu'à la bonne qualité du service proposé aux clients. Or, cette cohésion collective est essentielle dans la gestion de l'équilibre émotionnel des individus et permet également un transfert de compétences important des salariés qui maîtrisent les compétences relationnelles et émotionnelles aux salariés les moins compétents dans ce domaine. Ainsi, le collectif protège les individus confrontés à des situations de travail parfois difficiles.

Bien que les managers de proximité reçoivent des demandes paradoxales du top management, qui se traduisent par des injonctions comme "prenez vos responsabilités, utilisez vos marges de manœuvre et soyez proactifs, mais sous notre contrôle strict" (Armand, 2016), « dans un environnement complexe, on ne peut pas conduire les hommes comme nous le faisons. Notre mode de management et de leadership doit s'appuyer sur l'agilité comportementale et sur la confiance pour être pertinent » (Armand, 2016, p 16). Pour l'auteur, la confiance est indispensable dans les systèmes complexes adaptatifs (CAS), définis comme des « entités dynamiques capables de s'adapter à leur environnement changeant, en lien avec d'autres systèmes avec lesquels ils constituent un écosystème » (Armand, 2016, p 38), car elle est le canal principal de la régulation des interactions dans ces environnements complexes. Il préconise ainsi certaines applications pratiques de développement et d'optimisation des possibilités qu'offre la confiance dans une équipe pour le manager :

Utiliser la confiance comme réducteur des incertitudes

Libérer les énergies et accorder le droit à l'erreur

Utiliser la confiance comme un levier de valorisation des collaborateurs

Prendre et accorder le temps nécessaire pour générer les relations de confiance

Considérer la confiance comme multidimensionnelle

Ces principes basés sur la capacité de reliance qu'offre la confiance dans un collectif constituent les fondements du modèle de leadership agile :

« Anticiper les changements : attention systématique à son environnement

Générer de la confiance : capacité des managers à produire du sens car la volatilité et l'incertitude de l'environnement affaiblissent la confiance des collaborateurs

Initier les actions : accorder les ressources et moyens nécessaires, partage d'un même état d'esprit et visualisation des priorités

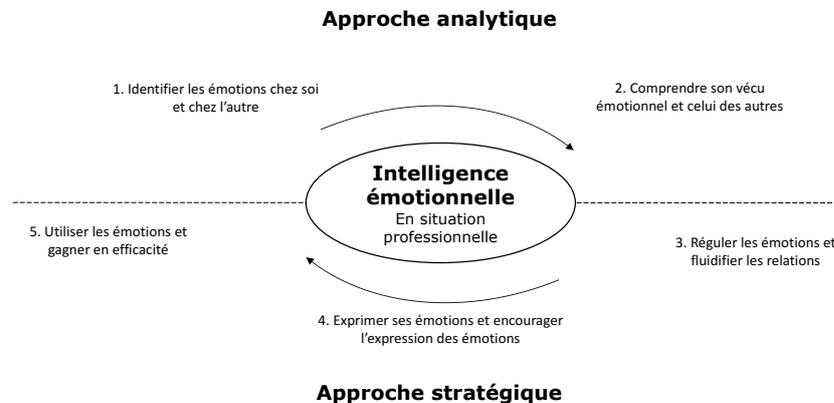
Libérer la pensée : donner les moyens de s'ouvrir à de nouvelles idées, encourager innovation et créativité (diversité des opinions, droit à l'erreur...)

Evaluer les résultats : les organisations agiles sont dynamiques et organiques, hyperconnectées et fonctionnent par feedbacks récurrents, constructifs »

De plus, le manager de proximité est le mieux placé pour comprendre les rôles et ambiguïtés de rôles et le lien développé par chacun des membres de l'équipe envers son rôle de travail (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) et peut être également le lien collectif envers le rôle de travail collectif. Afin de renforcer les capacités des managers pour faire face aux aspects paradoxaux des univers de travail aujourd'hui, certains auteurs proposent des modèles de développement qui peuvent éviter à ces managers une trop grande fragilisation. Par exemple, Stephan (2013) propose un modèle de développement des "habiletés émotionnelles" dans l'optique de proposer aux managers une "stratégie relationnelle" d'excellence. L'appellation d'habileté est préférée par l'auteur à celle de compétences émotionnelles car « il ne s'agit plus de se limiter à considérer les émotions comme des mécanismes ou des processus qu'il convient de gérer pour gagner en efficacité, mais bien de les reconnaître comme des ressources à exploiter et à enrichir » (Stephan, 2013, p 137). L'auteur propose ainsi de partir des deux aspects clés du concept d'intelligence émotionnelle en situation de travail : l'analyse,

soit identifier et comprendre les émotions ; et la stratégie, soit réguler, exprimer et utiliser les émotions. La Figure 52 représente les différentes étapes d'un processus d'amélioration de l'intelligence émotionnelle.

Figure 52 - Modèle visant la constitution d'une "stratégie relationnelle d'excellence" du manager (Stephan, 2013, p 138)



En premier lieu, il est important de repérer les modes de fonctionnements relationnels – les siens propres et ceux des autres – car les messages transmis par les émotions sont des informations nécessaires pour notre adaptation à ce qui nous entoure. En effet, « dans toute situation, nous agissons d'une certaine manière (comportements externes), animés par des pensées (processus internes) émus par des ressentis ou des sensations (états internes) » (Stephan, 2013, p 139). Selon que l'on mette en avant, dans nos relations avec les autres, plutôt nos pensées, ou plutôt nos actions, ou plutôt nos émotions, notre mode de fonctionnement sera différent. Celui-ci est activé automatiquement et inconsciemment et révèle chez nous ou chez l'autre la non satisfaction d'un besoin. Si l'individu met en avant ce qu'il pense ou qu'il imagine sur la situation, il fonctionne sur un mode cognitif de la pensée, révélant un besoin de connaissance et de maîtrise. Si l'individu insiste sur ce qui l'anime, ce qu'il ressent, il fonctionne sur un mode émotionnel, traduisant ainsi un besoin de sécurité et de bien-être. Enfin, si l'individu utilise plutôt des verbes d'action, des gestes ou des comportements pour communiquer avec autrui, il est dans un mode comportemental, ce qui dissimule un besoin d'expérimenter et de valider.

La deuxième étape consiste à identifier nos moteurs intérieurs, nos intentions. Cette compréhension nous aide à cerner les conséquences prévisibles de nos actes sur notre l'environnement et inversement, des événements extérieurs sur notre équilibre émotionnel. Il s'agit principalement de déterminer son "locus de contrôle" (Rotter, 1966), c'est-à-dire savoir si, pour une tâche donnée, la réussite de celle-ci dépend uniquement de nous-même (locus interne) ou si cette réussite dépend surtout des circonstances, du hasard (locus externe). Ainsi, les principaux moteurs intérieurs qui guident les actions des individus sont, à différents degrés : bien faire les choses, être parfait, être fort, faire vite et faire des efforts.

Il est essentiel ensuite de repérer les émotions, chez soi, tout comme chez les autres, simplement en les nommant. Cela permet de comprendre son vécu émotionnel et celui des autres, et enfin de pouvoir exprimer ses émotions et faire exprimer leurs émotions aux autres, mais également de savoir réguler les émotions et fluidifier les relations et savoir les utiliser efficacement. Ces capacités sont particulièrement nécessaires aujourd'hui pour toute personne exerçant une fonction d'encadrement, du fait de la visibilité accrue

des phénomènes pathologiques émergeant des problématiques relationnelles dans les organisations (troubles psychosomatiques et émotionnels, dépressions, burn-out). Pour Stephan (2013, p 158) : « lorsque les émotions sont en désaccord avec les normes en matière d'expression émotionnelle ou lorsqu'elles ont des conséquences négatives pour le bien-être de l'individu, pour sa performance ou pour autrui, il s'avère nécessaire de recourir à la régulation. La régulation des émotions dysfonctionnelles, en particulier dans le cadre professionnel, semble être nécessaire à partir du moment où l'expression émotionnelle commence à être en désaccord avec les objectifs de l'individu ». En effet, l'expression émotionnelle peut nuire au bien-être de l'individu par sa toxicité, elle peut réduire la capacité de concentration ou encore avoir des effets délétères sur autrui. Et « la régulation des émotions par des stratégies appropriées permet aux individus d'être plus résilients en situation de stress, de mieux gérer les conflits, de les anticiper, de gérer leurs relations quotidiennes avec leurs collègues et leurs hiérarchies, ou avec leurs clients et/ou fournisseurs » (Stephan, 2013, p 161)

Conclusion générale

Partant de la constatation de transformations dans les vécus et les comportements des salariés du *front office* dans l'hôtellerie de chaîne, nous avons exploré les causes possibles de ces changements. En effet, nous avons observé un accroissement des comportements de retrait dans ces métiers de contact, un fort turnover caractérisant le secteur tout entier et des cas de déséquilibres émotionnels de plus en plus visibles au sein de ces firmes. Stratégiquement, les organisations tentent donc d'attirer et de ré-engager leur personnel afin de délivrer une prestation hôtelière qui se doit d'être de plus en plus authentique et personnalisées, du fait des nouveaux modes de consommation du tourisme. L'accroissement des turbulences et de la complexité du marché international hôtelier se traduit dans les organisations par un renforcement du contrôle de ce qui fait l'essentiel de la valeur ajoutée de celles-ci : les employés du *front office*. Ainsi, ces salariés, ainsi que leurs managers de proximité, se voient prescrire des normes visant à contrôler leurs comportements face à la clientèle, et jusqu'à leurs émotions et la façon de gérer leurs émotions.

En effet, les salariés en contact fréquent avec la clientèle doivent réaliser un travail émotionnel afin d'exprimer, devant les clients, uniquement les émotions qui feront la satisfaction des touristes. Ce travail émotionnel est largement étudié par la littérature en ressources humaines. Cependant, le concept, tel qu'il a été théorisé, comporte des limites que nous avons tenté de dépasser par une analyse de la littérature transdisciplinaire. Cette analyse, menée en suivant les principes de la pensée complexe, nous a permis de proposer un modèle de travail émotionnel comme système complexe, qui prend en compte le maillage complexe des différents systèmes – neuronal, physiologique, psychologique, social – qui le composent et les interactions entre ces différents systèmes. Nous pouvons alors mieux comprendre que le travail émotionnel réalisé par les individus émerge d'une multitude de facteurs qui peuvent s'articuler différemment selon les individus et chez un même individu selon les moments et les situations vécues.

Notre sentiment, dès le début de ce travail, a été qu'il existe un écart trop important entre la théorisation du travail émotionnel, et des concepts en sciences de gestion en général, et la réalité des phénomènes dans les organisations. Ceci est d'autant plus flagrant avec le concept de travail émotionnel qu'il touche des mécanismes particulièrement complexes de l'adaptation humaine, notamment par la gestion des émotions. Il nous a alors semblé évident d'utiliser une méthode de constitution de la connaissance qui puisse prendre en compte cette complexité humaine, en relation avec un collectif humain et une organisation (niveau de complexité supérieur) qui évolue dans un environnement complexe (niveau de complexité encore supérieur). La pensée complexe nous a permis de modéliser le travail émotionnel en le rapprochant le plus possible de son contexte neuronal, psychologique et social afin d'en avoir une meilleure compréhension, qui puisse nous

amener à son tour une meilleure appréhension des piliers de l'équilibre émotionnel des salariés de contact dans le cadre de leur travail.

Ces résultats théoriques nous ont servi de base à la construction de guides d'entretiens et de grilles d'observation que nous avons mis en œuvre dans cinq Novotel du groupe Accor, en région parisienne. Nous avons réalisé des analyses manuelles sur ces données ainsi que des analyses textuelles à l'aide du logiciel IRaMuTeQ. Ces analyses nous ont fourni des résultats riches concernant les perceptions et les réactions des employés et des managers des services de réception et de restauration en salle face aux nouvelles normes organisationnelles diffusées par le groupe. Nous avons pu constater que les normes les plus déstabilisantes pour ces salariés n'étaient pas les attentes émotionnelles mais plutôt les normes d'organisation du travail et les attentes des clients, plus exigeantes du fait des promesses marketing élevées du groupe faites à ces derniers. Nous avons pu également éclairer encore la compréhension du travail émotionnel, de la gestion émotionnelle et de la régulation émotionnelle des employés et des managers dans les équipes de *front office*, notamment en mettant en évidence l'existence et l'importance d'un travail émotionnel collectif, reposant notamment sur un engagement collectif envers le rôle de travail collectif qui caractérise ces métiers. Enfin, nos résultats ont pu confirmer certains déterminants de l'équilibre émotionnel individuel et collectifs dans ces métiers, que nous avons théoriquement envisagés.

Cette compréhension plus fine, recontextualisée et confrontée à la réalité, du travail émotionnel et de l'équilibre émotionnel au sein de ces équipes nous a permis de dégager des profils particuliers de vécu du travail, de comportements, de gestion émotionnelle, de liens envers le rôle de travail et de dotations et besoins en ressources. Il serait intéressant, dans de futures recherches, d'analyser plus en détail ces grilles de lectures et de les confronter les unes avec les autres afin d'affiner encore notre compréhension du phénomène.

Ces résultats nous permettent alors de répondre à notre problématique de thèse :

Une meilleure compréhension du travail émotionnel et de l'équilibre émotionnel individuel et collectif au sein des équipes en contact avec les clients peut-elle permettre d'optimiser la capacité adaptative dans les métiers du front office de l'hôtellerie ?

Ainsi qu'à la question plus générale qui englobait cette problématique :

Peut-on s'appuyer sur les capacités complexes humaines individuelles et collectives d'auto-régulation pour maintenir l'organisation de façon durable dans un environnement complexe ? Et comment ?

En effet, nous avons dégagé, au fil de la discussion des résultats, les effets paradoxaux de la diffusion de normes émotionnelles dans les métiers du *front office*, notamment l'inhibition des capacités humaines d'adaptations. La compréhension plus proche du réel et plus fine qu'apporte cette étude permet ainsi de casser certains principes admis comme des vérités : les métiers de contact n'évoluent pas fondamentalement, c'est

l'univers de travail dans ces métiers qui évolue ; le savoir-faire particulièrement solide de ces salariés dans le domaine de la gestion des relations et des émotions n'est pas reconnu à leur juste valeur dans les organisations hôtelières, voire même fragilisé ; le collectif a une importance de premier plan pour la performance et le bien-être de ces salariés, notamment à travers les possibilités qu'offre le développement de la confiance. Il est possible d'actionner certains leviers afin d'optimiser les capacités humaines d'adaptation dans un environnement complexe, notamment à travers le lien individuel envers le rôle de travail, le lien collectif envers le rôle de travail collectif et une mise à disposition de ressources adéquates selon les besoins des individus. Enfin, l'optimisation des capacités adaptatives humaines ne peut être possible qu'en effectuant une transition stratégique d'un objectif d'expansion à un objectif d'homéostasie.

Bibliographie

- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O., & Carpentier, S. (2012). *Risques psychosociaux, santé et sécurité du travail : une perspective managériale*. HAL.
- Ahmad, R., Solnet, D., & Scott, N. (2010). Human Resource Practices System Differentiation: A Hotel Industry Study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 72-82.
- Alexandre-Bailly, F., & Tran, V. (2013). *Comportements humains et management*. Pearson Education France.
- Alter, N. (2018). *Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@N@Gement*, 12(4): 266-293.
- Ambada, F. (2014). *La personnalisation de masse. Comment le système industriel peut individualiser son offre au moindre coût*. L'Harmattan.
- Andrieux, J. Y., & Harismendy, P. (2016). *Pension complète ! Tourisme et hôtellerie (XVIIIe-XXe siècle)*. Presses universitaires de Rennes.
- Armand, A. (2016). *Confiance et leadership dans un environnement complexe*, ESF Editions, Paris.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Athay, M., & Darley, J. (1982). Social roles as interaction competencies. In *Personality, roles, and social behavior*, 55-83. Springer, New York.
- Atteia, M. (2009). *Le technoscientisme, le totalitarisme contemporain*. Editions Yves Michel.
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2015). *Le changement agile : se transformer rapidement et de manière durable*. Dunod.
- Bachelard, G. (1963). *La dialectique de la durée*. Presses universitaires de France.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Baranger, P., Dang-N'Guyen, G., Leray, Y., Mével, O., Callouj, C. & Burlaud, A. (2016). *Le management opérationnel des services*. Economica.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.

- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1053-1065.
- Bear, M. F., Connors, B. W. & Traduction, M. A. Paradiso. (2016). *Neurosciences (4e édition): A la découverte du cerveau*. Editions Pradel.
- Bibard, L. (2012). Quand la perte de sens met à mort l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 18*(46), 317-330.
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations, 65*(10), 1259-1282.
- Blasco, E., F. (2008). *Tourisme et internationalisation : Le cas du groupe Accor*. halshs-00270548
- Bohórquez Arévalo, L. E., & Espinosa, A. (2015). Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales, 31*(134), 20-29.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of « People Work ». *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 365-379.
- Burke, J. & Hughes, J., C. (2018). *Handbook of Human resource management in the tourism and hospitality industries*. Edward Elgar Publishing.
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler, 9*(1), 113.
- Charbonnier-Voirin, A. (2008). *La dimension humaine de l'entreprise agile : rôle du management des ressources humaines sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité* (Thèse).
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 29*(3), 280-293.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior, 30*(8), 1151-1163.
- Chiapello, E. (2013). La critique des instruments de gestion comme critique du capitalisme. Dans Heller, T., Huët, R., & Vidaillet, B. (Eds.). (2013) *Communication et organisation : perspectives critiques*. Presses Univ. Septentrion.
- Chu, K. H.-L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management, 27*(6), 1181-1191.
- Clergeau, C., Glasberg, O., & Violier, P. (2014). *Management des entreprises du tourisme - Stratégie et organisation : Stratégie et organisation*. Dunod.

- Collard, Damien, Jean-Baptiste Suquet, and Nathalie Raulet-Croset. (2015). La Gestion Paradoxe Des Compétences de Service. *Formation Emploi*, (2), 49–67.
- Cossette, M. & Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labour? *Revue européenne de psychologie appliquée*, 65, 71–82
- Coté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of management review*, 30(3), 509-530.
- Cuin, C. (2001). Émotions et rationalité dans la sociologie classique : les cas de Weber et Durkheim. *Revue européenne des sciences sociales*, xxxix(1), 3-3.
- Curley, C., & Royle, T. (2013). The degradation of work and the end of the skilled emotion worker at Aer Lingus: is it all trolley dollies now? *Work, employment and society*, 27(1), 105-121.
- Damasio, A. R., & Damasio, H. (1994). Cortical systems for retrieval of concrete knowledge: The convergence zone framework. *Large-scale neuronal theories of the brain*, 6174.
- Damasio, A. (1995). *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*. Paris. Odile Jacob.
- Damasio, A. R. (2017). *L'Ordre étrange des choses : La vie, les sentiments et la fabrique de la culture*. Odile Jacob.
- Darwin, C. (1877). *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*. Rivages Poche.
- de Carvalho, J. B., Bartholo, R., & Duarte, F. (2016). Hospitality experience: Creating value by the front-desk work analysis and organizational innovation. *Tékhne*, 14(2), 104-112.
- Datchary, C. (2011). *La dispersion au travail*. Octarès eds.
- Decrop, A. & Mantei, C. (2010). *Le touriste consommateur : comprendre les comportements pour améliorer son efficacité marketing*. De Boeck, Bruxelles.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Seuil.
- Dejours, C. (2015). *Le Choix : Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris: Bayard.
- Dejoux, C. (2016). *Du management au leadership agile. 2e éd.* Dunod.
- del Mar Alonso-Almeida, M., & Rodríguez-Antón, J. M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 19(13): 1455–1463.
- Delaye, R., & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, 32(2), 254.
- Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel - Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck Supérieur.
- Deloitte. (2010). *Hospitality 2015, Game changers or spectators ?* Rapport.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Desmarais, C., & De Chatillon, E. A. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*, (6), 71-88.

- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 37(214), 89-105.
- Dewey, J. (1978). Communication, individual and society. *A Reader in Social Psychology*.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Duthion, B., & Dimanche, F. (2012). *Hôtellerie et hébergement : les enjeux humains de l'hospitalité*. De Boeck Supérieur, Louvain-La-Neuve.
- Duthion, B., & Mandou, F. (2016). *L'innovation dans le tourisme : culture numérique et nouveaux modes de vie*. De Boeck, Paris.
- Dumoulin, R., & Gauzente, C. (2009). Les facteurs d'institutionnalisation de la franchise et leurs conséquences sur la performance. *Management Avenir*, (2), 155-170.
- EY. (2015). *Global hospitality insights*, Rapport.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- Frijda, N. H. (1994). Varieties of affect: Emotions and episodes, moods, and sentiments. Dans Ekman, P. E., & Davidson, R. J. *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863-879.
- Gabriel, A. S., & Diefendorff, J. M. (2015). Emotional Labor Dynamics: A Momentary Approach. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1804-1825.
- Ganem, V., Lafuma, E., & Perrin-Joly, C. (2017). *Interroger les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : Dispositifs de personnalisation, acteurs et effets*. Octares : Paris, 165-176.
- Genelot, D. (2016). Responsabilité éthique dans l'action en complexité, *Communication au Congrès Mondial pour la Pensée Complexe*, UNESCO, Octobre 2016.
- Genelot, D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité*, Eyrolles, Paris.
- Gerth, H. H., & Mills, C. W. (1964). *Character and social structure: The psychology of social institutions*. Harvest/HBJ Book.
- Giacomel, A. (2019). La gestion émotionnelle dans le management : entre vérité et complexité du travail émotionne. *Communication au Congrès de la SPSG*, Paris, 16-18 mai.
- Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123-142.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*. Paris: Minuit.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*, Bantam.
- Goleman, D. (2003). *Surmonter les émotions destructrices. Dialogue avec le Dalaï Lama*. Robert Laffont.
- Grandey, A. A. (2000a). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

- Grandey, A. A. (2000b). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271-299.
- Guttman, L. (1954). *A new approach to factor analysis : The radex*.
- Halévy, M. (2011). *Un univers complexe : l'autre regard sur le monde*. Editions Oxus.
- Halévy M. (2016). L'économie à l'aune de la physique complexe..., *Communication au Congrès Mondial pour la Pensée Complexe*, UNESCO, Octobre 2016.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart*, Berkeley, University of California Press.
- Hochschild A. R. (2017). *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Editions La Découverte, Paris
- Hubault, F. (2009). L'approche ergonomique des questions santé/travail. *Mouvements*, (2), 97-102.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- Jarvis L., C. (2017). Feigned versus felt: feigning behaviors and the dynamics of institutional logics, *Academy of Management Review*, 42(2), 306-333.
- Jung, C. G., Deutschmeister, L., & De Becker, R. (1964). *Essai d'exploration de l'inconscient*. Denoël : Gallimard.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, 66(1), 47-90.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505-521.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., Kim, S.-P., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Korczynski, M., & Macdonald, C. L. (Eds.). (2009). *Service work: critical perspectives*. New York: Routledge.
- Kotsou, I. (2008). *Intelligence émotionnelle et management*. Bruxelles : De Boeck.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

- Kumar Mishra, S., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of medical representatives in India. *Human Resource Management, 49*(3), 401-419.
- Lacaze, D. (2010). Le management du personnel en contact avec la clientèle dans l'hôtellerie-restauration : Une enquête sur la proactivité des salariés au cours de leur intégration. *Gestion 2000, 27*(1).
- Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Auckland; Bogota; Paris: Ediscience International.
- Laws, E., & Thyne, M. (2005). Hospitality, tourism, and lifestyle concepts: Implications for quality management and customer satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 5*(2-4), 1-10.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lecerf-Thomas, B. L. (2012). *Activer les talents avec les neurosciences*. Paris: Pearson.
- Lee, J. (Jay), Ok, C. « Michael », & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management, 54*, 139-150.
- Le Goff, J.-P. (2006). Evaluation, l'intériorisation des normes, *Revue Projet, 291*, 67-72.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Wiley.
- Le Moëne, C. (2013). Crise de la critique idéologico-politique et recherches en Sciences Humaines et Sociales. Dans Heller, T., Huët, R., & Vidaillet, B. (Eds.). (2013) *Communication et organisation : perspectives critiques*. Presses Univ. Septentrion.
- Le Moigne, J. L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, rééd.
- Lerouge, L. (2014). *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. Octarès.
- Leventhal, H., & Scherer, K. (1987). The relationship of emotion to cognition: A functional approach to a semantic controversy. *Cognition and emotion, 1*(1), 3-28.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Comment choisir et former des leaders. *Levy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, JP (2003), La Psychologie au Travail*, Paris, Editions d'Organisation.
- Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations, 12*(2), 91-103.
- Liger, P., & Rohou, G. (2016). *L'empowerment. Donner aux salariés le pouvoir d'initiative : Donner aux salariés le pouvoir d'initiative*. Dunod.
- Lim, W. M. (2016). Creativity and sustainability in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives, 18*: 161-167.
- Linhart, D. (2017). *La comédie humaine du travail*. Erès.
- Lozato-Giotart, J.-P., Leroux, E., & Balfet, M. (2012). *Management du tourisme : territoires, offres et stratégies*. Pearson Education France.
- Luhmann, N. (2006). System as difference. *Organization, 13*(1), 37-57.

- Maneotis, S. M., Grandey, A. A., & Krauss, A. D. (2014). Understanding the « Why » as Well as the « How »: Service Performance is a Function of Prosocial Motives and Emotional Labor. *Human Performance*, 27(1), 80-97.
- Mansour, S., & Commeiras, N. (2014). *Les effets des conditions de travail sur la qualité de service perçue : une étude auprès des personnels en contact dans le secteur hôtelier*.
- Martinet, A.-C. (2015). Stratégie et pensée complexe, *Revue française de gestion*, 253, 41-53.
- Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion* (No. hal-00785387).
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M., & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30-47.
- Ma, S., Silva, G., Trigo, V., & Callan, V. (2015). Do job Positions Matter in Emotional Labor and in its Relationship With job Performance? *European Conference on Management, Leadership & Governance*, 242.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), *Job stress and burnout* (pp. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. Van Nostrand, 1962, P109.
- Mauss, M. (2012). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Introduction de Florence Weber. Presses universitaires de France.
- Maxwell, G. A., Ogden, S. M., & Broadbridge, A. (2010). Generation Y's career expectations and aspirations: Engagement in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53-61.
- Mayen, P. (2005). Travail de relation de service, compétences et formation. *Situations de service : travailler dans l'interaction*, 61-83.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Salovey, P., & Sluyter, D. (1997). Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. *What is emotional intelligence*, 3-31.
- Mohsin, A., Lengler, J., & Aguzzoli, R. (2015). Staff turnover in hotels: Exploring the quadratic and linear relationships. *Tourism Management*, 51, 35-48.
- Monier, H. (2017). *Les régulations individuelles et collectives des émotions dans des métiers sujets à incidents émotionnels : quels enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines ?*, Thèse en Gestion et management. Université Jean Moulin (Lyon III).
- Moriceau, J.-L. & Soparnot, R. (ss dir.) (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Editions EMS.
- Morin, E. (1973). *Le paradigme perdu : la nature humaine*. Sciences, Seuil, Paris-1987.
- Morin, E. (1977). *La Méthode, I. La nature de la nature* (Vol. 1). Paris : Seuil.
- Morin, E. (1980). *La vie de la vie* (Vol. 2). Editions du Seuil.
- Morin, E. (1988). Le défi de la complexité. *Revue Chimères*, 5(6), 1-18.
- Morin, E. (1990). *Science avec conscience*. Fayard.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, coll. Essais, Points Seuil.

- Morin, E. (2007). Restricted complexity, general complexity. *Science and us: Philosophy and Complexity*. Singapore: World Scientific, 1-25.
- Morin, E. (2017). *Connaissance, ignorance, mystère*. Fayard.
- Morin, E., & Le Moigne, J. L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. L'Harmattan.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986.
- Newman, M. A., Guy, M. E., & Mastracci, S. H. (2009). Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor. *Public Administration Review*, 69(1), 6-20.
- Nietzsche, F. (1971). Ainsi parlait Zarathoustra. *Conte philosophique, traduit de l'allemand par Maurice de Gandillac*, Paris, La Pléiade, Gallimard.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16): 3315-3335.
- Noon, M., & Blyton, P. (2007). *The realities of work: Experiencing work and employment in contemporary society*, 3rd.
- Olsen, M. A. K., & McDarby, K. (2015). Utility and disruption: technology for the entrepreneurs in hospitality: highlights from the 2015 technology entrepreneurship roundtable.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Parry, E. et Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence, *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Pearlin, L. I., Menaghan, E. G., Lieberman, M. A., & Mullan, J. T. (1981). The stress process. *Journal of Health and Social behavior*, 337-356.
- Peignot, J., & Peneranda, A. (2014). De quelle "action" les sciences de gestion nous parlent-elles ? Une analyse à l'aune des catégories de la vita activa de Hannah Arendt (No. hal-01525857).
- Piaget, J. (1937). *La construction du réel chez l'enfant*. Delachaux et Niestlé.
- Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063.
- Pigearias, J. A., Favre, B., & Laitre, N. D. (2015). Reception in the digital age. *Espaces, Tourisme & Loisirs*, (324), 64-127.
- Philippot, P. (2011). Chapitre 5. La régulation émotionnelle. Dans P. Philippot, *Émotion et psychothérapie* (pp. 115-156). Wavre, Belgique: Mardaga
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In *Theories of emotion* (pp. 3-33). Academic press.
- Plutchik, R. (2001). The nature of emotions: Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice. *American scientist*, 89(4), 344-350.

- Prim-Allaz, I., Ricard, L., & Vachon, M. A. (2008). L'Impact des stratégies Relationnelles Sur La Confiance Des Clients Hôteliers : Le cas de la France. *ASAC*, 29(23) <halshs-00519543> .
- Quérat-Hément, X. (2014). *Esprit de service. Passer du marketing au management de l'expérience client*. Lexitis Editions.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 11(1), 1-42.
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 32(1), 25-37.
- Reynaud, J. D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, 2. Armand Colin.
- Richards, J. M., & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of personality and social psychology*, 79(3), 410.
- Richardson, S. (2009). Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 382-388.
- Riley, M., Ladkin, A., Szivas, E. (2002). *Tourism Employment: Analysis and Planning*. Channel View Publications, Sydney.
- Ritchie, S. A., & O'MALLEY, A. L. (2009). The role of emotional labor in performance appraisal: Are supervisors getting into the act? *Academy of Management Proceedings*, 2009, 1-6.
- Rossignol, J.-Y. (2018). *Complexité : Fondamentaux à l'usage des étudiants et des professionnels*, EDP Sciences.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of personality and social psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Ružić, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 56-65.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sander, D., Grandjean, D., & Scherer, K. R. (2005). A systems approach to appraisal mechanisms in emotion. *Neural Networks*, 18(4), 317-352.
- Sandiford, P. J., & Seymour, D. (2013). Serving and consuming: Drink, work and leisure in public houses. *Work, employment and society*, 27(1), 122-137.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163.

- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Scherer, K. R. (2009). Emotions are emergent processes: they require a dynamic computational architecture. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1535), 3459-3474.
- Scott, B. A., Barnes, C. M., & Wagner, D. T. (2012). Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring. *Academy of Management Journal*, 55(4), 905-926.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105.
- Singh, S. & Williams, C. (2018). The Cost of Emotional Labor and What Can Hotel's Do to Minimize It. *Working paper*.
- Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*, 3.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
- Stephan, M. - L. (2013), *Manager avec ses émotions*. Levallois-Perret, Studyrama pro.
- Staw, B. M., & Cummings, L. L. (1996). *Research in organizational behavior, volume 18, 1996: an annual series of analytical essays and critical reviews*. Greenwich, Conn.; London: JAI Press.
- 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.
- Taskin, L., Dietrich, A., & Gomez, P. Y. (2016). *Management humain*. De Boeck Supérieur.
- Teal, T. (1999). *La dimension humaine du management*, Le leadership, Harvard Business Review on Leadership, Editions d'Organisation
- Tomkins, S. S. (1980). Affect as amplification: Some modifications in theory. In *Theories of emotion* (pp. 141-164). Academic Press.
- Tréguer, J. P. (2014). *La révolution du Low cost: Les ressorts d'un succès*. Dunod
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of tourism research*, 24(3), 638-657.
- Tsai, W. C., & Huang, Y. M. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 1001.
- Turner, J. H., & Stets, J. E. (2006). Sociological theories of human emotions. *Annu. Rev. Sociol.*, 32, 25-52.
- Valentini, T., & Castéran, H. (2016). Satisfaction des visiteurs et comportement du personnel de contact. *Management & Avenir*, (2), 141-157.

- Van Hoorebeke, D. (2008a). La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, 289(4), 81.
- Van Hoorebeke, D. (2008b). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 34(182), 33-44.
- Varela, F. (1989). *Autonomie et Connaissance ; Essai sur le vivant*, Paris, Seuil.
- Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine*.
- Westen, D. (2000). *Psychologie : Pensée, cerveau et culture*, De Boeck Supérieur.
- Wiener, N. (2014). *Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains*, traduction de Pierre-Yves Mistoulon, éditions UGE 10/18, Paris, 1954.
- Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Yacoub, J. (2012). *L'humanisme Réinventé*. Editions du Cerf.
- Zawieja, P., & Guarnieri, F. (2015). *Epuisement professionnel : Diagnostic, analyse, prévention* (p. 240). Armand Colin.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2003). Customer perceptions of service. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*.
- Zwirn, H. (2006). *Systèmes complexes (Les): Mathématiques et biologie*. Odile Jacob.

Rapports

- Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2018). *Faits saillants OMT du tourisme, édition 2018*, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419913>
- World Health Organization [WHO] (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work : an Overview*. Edited by S. Leka and A. Jain. Geneva, Switzerland.
http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44428/1/9789241500272_eng.pdf, consulté le 17 novembre 2015.
- World Travel & Tourism Council. [WTTC]. (novembre 2015). *Economic Impact of Travel & Tourism 2015 Autumn update*, consulté le 3 mars 2016 sur [https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact_midyear%20update_161115%20\(2\).pdf](https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact_midyear%20update_161115%20(2).pdf)
- World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2015). *Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector*, janvier.
- World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2019). *World, Transformed. Megatrends and their implications for Travel & Tourism*, janvier.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien utilisé pour l'étude exploratoire

Interview guide – Accor

"Thank you very much for having accepted to participate in this study. We are researchers in a Polish University and work with an international team on the topic of work in the hospitality industry.

As researchers, we guarantee an absolute respect of anonymity. Here is our letter of commitment (give the document to the interviewee). **For the purpose of this study, we are going to record this interview. These data will be erased after their analysis and the results will be presented in total respect with confidentiality and anonymity."**

Part 1: Professional dimension

– Perception of the job

1. *What is your job? Can you describe it in a few words?*
2. *For how long have you been in this job? In the hospitality sector?*
3. *If you think about your job in 5 years, what changes do you expect?*
4. *What do you like the most about your job? The least?*
5. *Why did you choose to work in the hospitality industry? At Accor? In this hotel?*

– Perception of the customer (be careful, some of the interviewees have no usual relations with a customer – apart in the framework of this my room by Accorhotels project)

Questions for front office employees:

1. *How long does a typical interaction between you and a customer take, in general?*
2. *What does customer service mean to you?*
3. *Can you give us an example of a good story with a customer? A bad experience?*
4. *What is your attitude towards the customer? As a friend? What are the feelings developed with the customer? What about conflict with a customer (how do you manage)?*

Questions for back office employees:

1. *What does customer service mean to you?*
2. *Why are you interested in serving customers directly?*
3. *What kind of relationships would you like to build with customers?*

Part 2: Emotional labour

– Frequency, intensity and variety of emotions

- *In your job, are you exposed to express specific types of emotions towards customers? Is it frequent? Are they intense or not? (specify the degree).*
- *What kinds of emotions do you express towards customers? Can you give an example or describe a situation?*

– Surface acting / deep acting

1. *Do you have the impression that you play a role when you work? Do you put on a mask? Do you wear a uniform? Does it help you to play a role?*
2. *How do you cope with your negative emotions? Do you try to hide them? Do you try to actually experience the emotions you feel appropriate?*

3. *Are these emotions required or not by your managers? If yes, what do you think about this? Do you think it is assessed, as part of your performance appraisal?*

Part 3: Personal dimension

1. *Do you use social networks? Which ones? Do you enjoy them?*
2. *What are your hobbies? Do you like sharing them?*
3. *Do you share personal time with your colleagues (from work)?*
4. *Do you feed/read the Facebook site of your hotel during your personal time?*
5. *Have you heard about Airbnb? What do you think about it?*

Part 4: organizational dimension (Perception of the Accor strategy "My room by AccorHotels")

1. *What does "My room by AccorHotels" mean to you? Can you present this project to us in a few words?*
2. *How did you hear about this program?*
3. *What do you think about it? Why did you volunteer?*
4. *Are you going to work alone for one room or are you going to work with one colleague for one room or more? Can you explain to us?*
5. *Can you present us "your room" (topic, how you have personalized it? How did the customers react to it? How do you manage relations with the customer before her or his arrival, during the stay, after the stay – do you stay in touch – and by what means?)*
6. *What about the resources at your disposal? (budget, time, support of your managers and/or colleagues, specific training?...)*
7. *Does this project, in your opinion, change or not the nature of your job? The nature of the relation you have with a customer? How would you qualify this relation? Pleasurable? Interesting? Do you feel proud? Do you feel you have more power than before? Does it change your relation with your colleagues (front office colleagues / back office colleagues)*
8. *Do you think this project will force you to put on a mask or, on the contrary, do you think it will allow you to remove the mask and to be yourself with the customer?*
9. *In your opinion, why some of your colleagues did not volunteer?*
10. *Do people in your hotel talk about myroom? Is there a word-of-mouth internally? (did it create a "buzz" among the employees?)*
11. *What is the feedback from your managers? From the customers? From your colleagues?*
12. *How long do you wish to stay involved in this program? Do you have an idea of your next room (topic)?*
13. *How do you see the future –the evolution- of the my room by AccorHotels project? (what would help you to stay involved? What would help more employees to get involved?)*

Conclusion:

Is there something important we have forgotten to talk about?

Off record, at the end of the interview:

Some information about you:

- *Age:*
- *Gender:*
- *Educational background*
- *Tenure*

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux employés des Novotel et Novotel Suites

GUIDE D'ENTRETIEN EMPLOYE

Tout d'abord je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette étude. Je suis doctorante à l'Université d'Angers et je travaille, en collaboration avec des chercheurs français mais aussi polonais et chinois, sur la question du vécu au travail dans les métiers de contact dans les groupes hôteliers.

Je cherche à comprendre votre point de vue, votre ressenti par rapport à votre travail.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous vous garantissons un respect absolu de l'anonymat.

Pour les besoins de l'étude, je vais enregistrer cet entretien. Ces données seront utilisées en total respect de confidentialité et d'anonymat.

Partie 1 – Piliers de l'équilibre émotionnel

- **Identification au rôle / personnalité**

- 1- *Quel est votre travail ? Pouvez-vous me le décrire en quelques mots ?*
- 2- *Parlez-moi de votre parcours... Avez-vous suivi une formation en hôtellerie ? Travaillez-vous dans l'hôtellerie depuis longtemps ? Dans des groupes hôteliers internationaux ou des hôtels indépendants ?*
- 3- *Quel sens a votre travail pour vous ? Qu'en attendez-vous personnellement ? (Objectifs personnels)*
- 4- *Quel est votre rôle au sein du groupe AccorHotels ? Auprès des clients ?*
- 5- *Avez-vous le sentiment que ce rôle coïncide avec votre personnalité ?*

- **Ressources personnelles**

- 6- *Avez-vous la sensation d'être maître de vous-même dans votre travail ?*
- 7- *Qu'est-ce qui vous fait vous sentir bien (émotionnellement) dans votre travail ?*
- 8- *Si je vous dis "émotions" et "votre travail", qu'est-ce que cela vous évoque ?*
- 9- *Avez-vous des compétences particulièrement développées en termes de gestion émotionnelle ? C'est-à-dire : parmi des situations de travail qui engagent vos émotions ou celles de vos interlocuteurs, maîtrisez-vous mieux certains aspects de gestion des émotions plutôt que d'autres ? Par exemple, vos émotions s'estompent-elles rapidement ? Avez-vous l'impression parfois que vous ne transmettez pas l'effet voulu chez les clients ?*
- 10- *Est-il facile pour vous de gérer vos émotions dans le cadre de votre travail ? Pendant les interactions avec les clients ? sur votre lieu de travail (avec collègues, managers) ?*
- 11- *Comment vous ressourcez-vous après une situation émotionnellement difficile ?*
- 12- *Est-il facile pour vous de gérer vos émotions, en général, en dehors de votre travail ?*

- **Etat affectif**

- 13- *Faites-vous plus d'effort pour remplir votre rôle, par exemple, lorsque vous êtes de mauvaise humeur ?*
- 14- *Comment gérez-vous cela ?*

- **Manager de proximité**

15-Pensez-vous que votre manager/responsable influe sur la façon dont vous gérez vos émotions dans votre travail ?

16-Quel rôle a-t-il pour vous dans votre travail ? (Pendant et hors interactions client)

Partie 2 – Confrontation aux normes émotionnelles organisationnelles

- Perception des normes

17-Quelles sont les exigences de votre travail ?

18-Avez-vous l'impression de devoir dégager une certaine image, propre à la culture du groupe Accor, face aux clients ? Vous semble-t-il qu'il y ait une "façon de faire" particulière chez AccorHotels, dans la relation clients ?

19-Attend-t-on de vous (l'hôtel/le groupe) que vous exprimiez vos émotions d'une certaine manière lors des interactions avec les clients ? Comment connaissez-vous ces règles ?
(description de poste, management, réunions, communication interne, évaluation, formation)

20-A travers les mails de vos supérieurs, de la compagnie, des réunions, de conférences organisées par le groupe, percevez-vous des incitations à orienter vos attitudes d'une certaine façon face aux clients ?

21-Qu'en pensez-vous ?

Si emplois précédents dans des hôtels indépendants (Partie 1-Identification-question 3) :

22-Existe-il des différences en termes de règles de relation clients entre l'hôtellerie indépendante et les groupes hôteliers ?

- Intégration des normes

23-Lors des interactions avec les clients, avez-vous le sentiment de faire un effort pour afficher certaines émotions ? Comparez-vous les émotions que vous ressentez avec les émotions que l'on attend de vous à ce moment là ?

24-Pouvez-vous me relater une expérience positive avec un client, qui vous a particulièrement marqué ?

25-Pouvez-vous me raconter une expérience particulièrement négative ?

26-Avez-vous l'impression que vos comportements face aux clients évoluent au fil de la journée ? de la semaine de travail ? à plus long terme ?

Partie 3 – Travail émotionnel

27-Au cours de votre travail, qu'est-ce qui fait naître chez vous plutôt des émotions positives ? Négatives ?

28-Comment gérez-vous ces écarts de ressenti émotionnel face aux clients ?

Focalisation sur les interactions avec les clients :

29-Avez-vous souvenir d'une expérience avec un client au cours de laquelle vous avez eu l'impression de devoir montrer une émotion que vous ne ressentiez pas ?

30-A l'inverse, pouvez-vous évoquer une situation durant laquelle vous vous êtes senti totalement vous-même face à un client ?

31-En général, face aux clients, avez-vous l'impression d'exprimer naturellement vos émotions ? Ou bien réalisez-vous plus ou moins une autocensure ?

32-Avez-vous l'impression de jouer un rôle ou même de porter un masque face aux clients ?

33-Ressentez-vous parfois un écart entre les émotions que vous ressentez et les émotions que vous devez exprimer face aux clients ?

34-Cherchez-vous à modifier vos émotions ? Ou affichez-vous des émotions que vous ne ressentez pas réellement ?

- **Feedback identification au rôle**

35-Pensez-vous que la facilité ou la difficulté que vous avez à gérer vos émotions au travail joue sur votre implication dans votre travail ?

36-Votre façon de travailler a-t-elle évoluée depuis votre embauche ? Qu'est-ce qui l'a fait évoluer ? (Socialisation, intégration, changement de manager, changement dans les normes émotionnelles)

37-Votre métier a-t-il évolué depuis vos débuts dans l'hôtellerie ? Comment pensez-vous qu'il évoluera à l'avenir ?

- **Feedback sur les ressources personnelles**

38-Après une interaction ou une journée émotionnellement éprouvante au travail, que faites-vous pour retrouver un équilibre ?

39-Avez-vous appris à mieux maîtriser vos émotions dans votre emploi, depuis votre embauche ?

40-Quelles nouvelles compétences pensez-vous avoir acquises ?

41-Comment les avez-vous acquises ? Par quels moyens ? (répétition des situations, formations, conseils...)

Dernière question, pour finir :

42-Qu'est-ce qui vous parait le plus important, ce qui vous permet de remplir votre rôle au travail au mieux tout en conservant votre équilibre émotionnel ?

Conclusion - *Avez-vous quelque chose de plus à partager sur le sujet ? Ou quelque chose qui vous est venu au cours de l'entretien et que vous n'avez pas pu exprimer ?*

En off :

- Age
- Genre
- Ancienneté dans l'emploi
- Formation initiale et niveau d'étude

Annexe 3 : Guide d'entretien adressé aux managers des Novotel et Novotel Suites

GUIDE D'ENTRETIEN MANAGER

Tout d'abord je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette étude. Je suis doctorante à l'Université d'Angers et je travaille, en collaboration avec des chercheurs français mais aussi polonais et chinois, sur la question du vécu au travail dans les métiers de contact dans les groupes hôteliers.

Je cherche à comprendre votre point de vue, votre ressenti par rapport à votre travail.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous vous garantissons un respect absolu de l'anonymat.

Pour les besoins de l'étude, je vais enregistrer cet entretien. Ces données seront utilisées en total respect de confidentialité et d'anonymat.

Partie 1 – Piliers de l'équilibre émotionnel

- **Identification au rôle / personnalité**

43-Quel est votre travail ? Pouvez-vous me le décrire en quelques mots ?

44-Parlez-moi de votre parcours... Avez-vous suivi une formation en hôtellerie ? Travaillez-vous dans l'hôtellerie depuis longtemps ? Dans des groupes hôteliers internationaux ou des hôtels indépendants ?

45-Quel sens a votre travail pour vous ? Qu'en attendez-vous personnellement ? (Objectifs personnels)

46-Quel est votre rôle au sein du groupe AccorHotels ? Auprès de votre équipe ? Et des clients ?

47-Avez-vous le sentiment que ce rôle coïncide avec votre personnalité ?

- **Ressources personnelles**

48-Avez-vous la sensation d'être maître de vous-même dans votre travail ?

49-Qu'est-ce qui vous fait vous sentir bien (émotionnellement) dans votre travail ?

50-Si je vous dis "émotions" et "votre travail", qu'est-ce que cela vous évoque ?

51-Avez-vous des compétences particulièrement développées en termes de gestion émotionnelle ? C'est-à-dire : parmi des situations de travail qui engagent vos émotions ou celles de vos interlocuteurs, maîtrisez-vous mieux certains aspects de gestion des émotions plutôt que d'autres ? Par exemple, vos émotions s'estompent-elles rapidement ? Avez-vous l'impression parfois que vous ne transmettez pas l'effet voulu chez les clients ?

52-Est-il facile pour vous de gérer vos émotions dans le cadre de votre travail ? Pendant les interactions avec les clients ? sur votre lieu de travail (avec collègues, managers) ?

53-Comment vous ressentez-vous après une situation émotionnellement difficile ?

54-Est-il facile pour vous de gérer vos émotions, en général, en dehors de votre travail ?

- **Etat affectif**

55-Faites-vous plus d'effort pour remplir votre rôle, par exemple, lorsque vous êtes de mauvaise humeur ?

56-Comment gérez-vous cela ?

Partie 2 – Confrontation aux normes émotionnelles organisationnelles

- **Perception des normes**

57-Quelles sont les exigences de votre travail ?

58-Avez-vous l'impression de devoir dégager une certaine image, propre à la culture du groupe Accor, face aux clients ? Vous semble-t-il qu'il y ait une façon de faire particulière chez AccorHotels, dans la relation clients ?

59-L'hôtel/groupe attend-t-il des employés en contact (et de vous-même) qu'ils expriment leurs émotions d'une certaine manière lors des interactions avec les clients ? Comment connaissez-vous ces règles ? (description de poste, management, réunions, communication interne, évaluation, formation)

60-A travers les mails de vos supérieurs, de la compagnie, des réunions, de conférences organisées par le groupe, percevez-vous des incitations à orienter vos attitudes d'une certaine façon face aux clients ?

61-Avez-vous, de la part de vos supérieurs, une ligne de conduite à tenir sur la façon de gérer vos propres émotions ? Les émotions des membres de votre équipe ?

62-Qu'en pensez-vous ?

Si emplois précédents dans des hôtels indépendants (Partie 1-Identification-question 3) :

63-Existe-il des différences en termes de règles de comportement face aux clients entre l'hôtellerie indépendante et les groupes hôteliers ?

- **Intégration des normes**

64-Comment gérez-vous vos expressions émotionnelles au travail ? Comparez-vous vos propres émotions à celles qui sont attendues de vous lors de vos interactions avec les employés ? Lors des interactions clients ?

65-Que faites-vous si vous voyez que l'attitude d'un employé face à un client ne correspond pas à ce qui est attendu de lui ? Pouvez-vous me donner un exemple d'une telle expérience ?

66-Cela affecte-t-il vos propres émotions ?

67-Pensez-vous avoir une influence sur la façon dont les membres de votre équipe gèrent leurs émotions dans leur travail ?

68-Quel est votre rôle envers les membres de votre équipe ? (Pendant et hors interactions client)

69-Comment évaluez-vous la "bonne attitude émotionnelle" des employés ?

70-Pouvez-vous me relater une expérience positive avec un employé, qui vous a particulièrement marqué ?

71-Pouvez-vous me raconter une expérience particulièrement négative ?

72-Avez-vous l'impression que vos attitudes face aux clients évoluent au fil de la journée ? de la semaine de travail ? à plus long terme ?

Partie 3 – Travail émotionnel

73-Au cours de votre travail, qu'est-ce qui fait naître chez vous plutôt des émotions positives ? Négatives ?

74-Comment gérez-vous ces écarts de ressenti émotionnel face aux clients ?

Focalisation sur les interactions avec les clients :

75-Avez-vous souvenir d'une expérience avec un employé au cours de laquelle vous avez eu l'impression de devoir montrer une émotion que vous ne ressentiez pas ?

76-A l'inverse, pouvez-vous évoquer une situation durant laquelle vous vous êtes senti particulièrement vous-même face à un employé ?

77-En général, avez-vous l'impression d'exprimer naturellement vos émotions ? Ou bien réalisez-vous plus ou moins une autocensure ?

78-Avez-vous l'impression de jouer un rôle ou même de porter un masque lors de vos interactions avec les employés ou les clients ?

79-Ressentez-vous parfois un écart entre les émotions que vous ressentez et les émotions que vous devez exprimer ?

80-Cherchez-vous à modifier vos émotions ? Ou affichez-vous des émotions que vous ne ressentez pas réellement ?

Partie 4 – Réaction comportementale et attitudinale face aux normes émotionnelles organisationnelles

- **Feedback identification au rôle**

81-Pensez-vous que la facilité ou la difficulté que vous avez à gérer vos émotions au travail joue sur votre implication dans votre travail ?

82-Votre façon de travailler a-t-elle évolué depuis votre embauche ? Qu'est-ce qui l'a fait évoluer ? (Socialisation, intégration, changement de manager, changement dans les normes émotionnelles)

83-Votre métier a-t-il évolué depuis vos débuts dans l'hôtellerie ? Comment pensez-vous qu'il évoluera à l'avenir ?

- **Feedback sur les ressources personnelles**

84-Après une interaction ou une journée émotionnellement éprouvante au travail, que faites-vous pour retrouver un équilibre ?

85-Avez-vous appris à mieux maîtriser vos émotions dans votre emploi, depuis votre embauche ?

86-Quelles nouvelles compétences pensez-vous avoir acquises ?

87-Comment les avez-vous acquises ? Par quels moyens ? (répétition des situations, formations, conseils...)

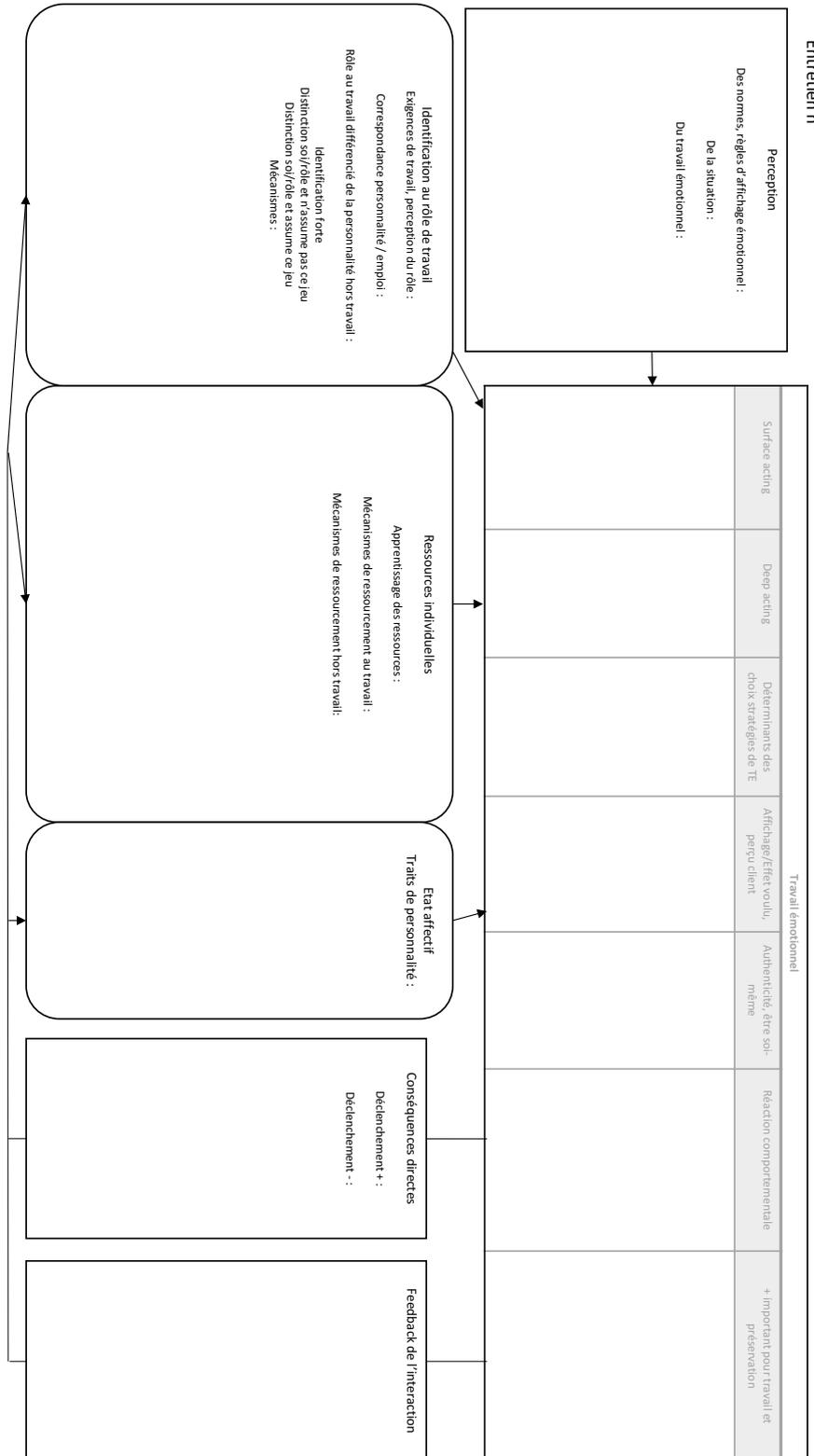
Dernière question, pour finir :

88-Qu'est-ce qui vous paraît le plus important, ce qui vous permet de remplir votre rôle au travail au mieux tout en conservant votre équilibre émotionnel ?

Conclusion - Avez-vous quelque chose de plus à partager sur le sujet ? Ou quelque chose qui vous est venu au cours de l'entretien et que vous n'avez pas pu exprimer ?

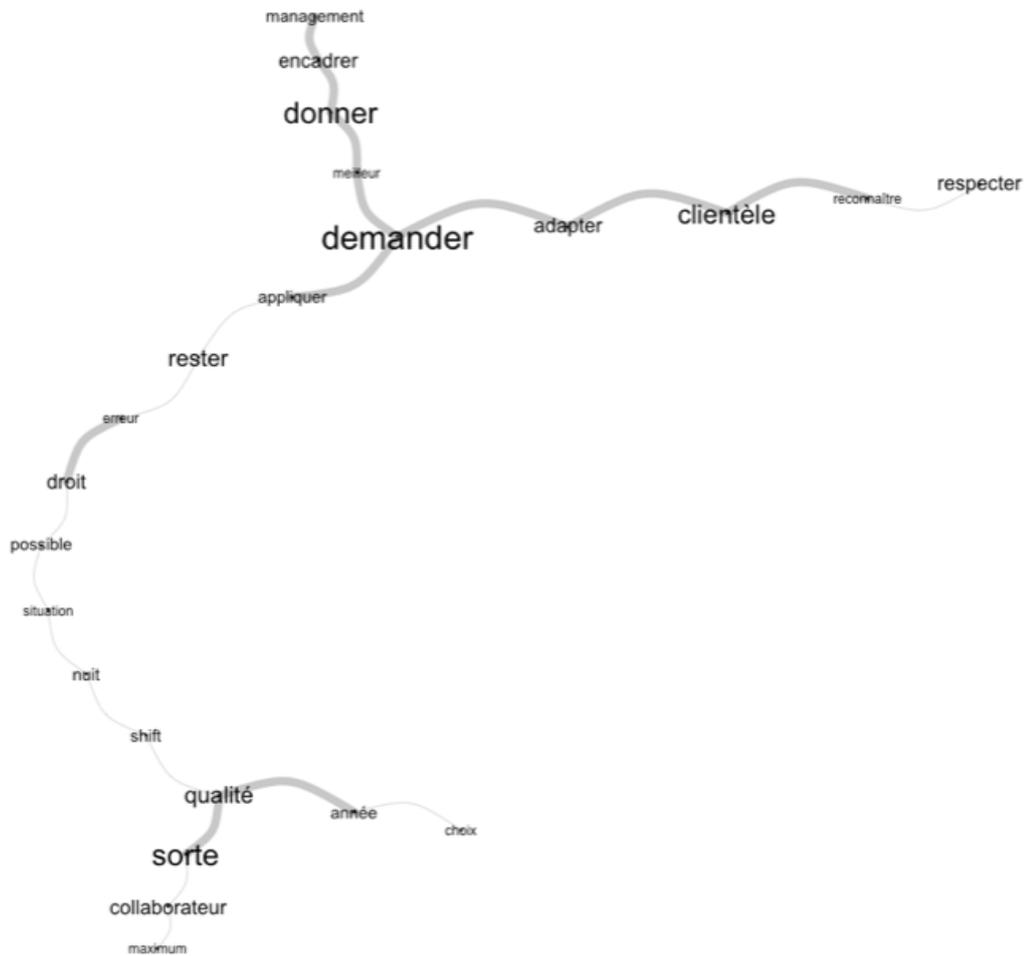
En off : Age / Genre / Ancienneté dans l'emploi / Formation initiale et niveau d'étude

Annexe 4 : Grille de construction des schémas synthétiques de la gestion émotionnelle à partir des entretiens



Annexe 5 : Graphiques des classes d'attentes dans le rôle de travail et des analyses des spécificités

Figure 53 - Graph du discours sur la réalisation du rôle de travail par rapport aux attentes perçues



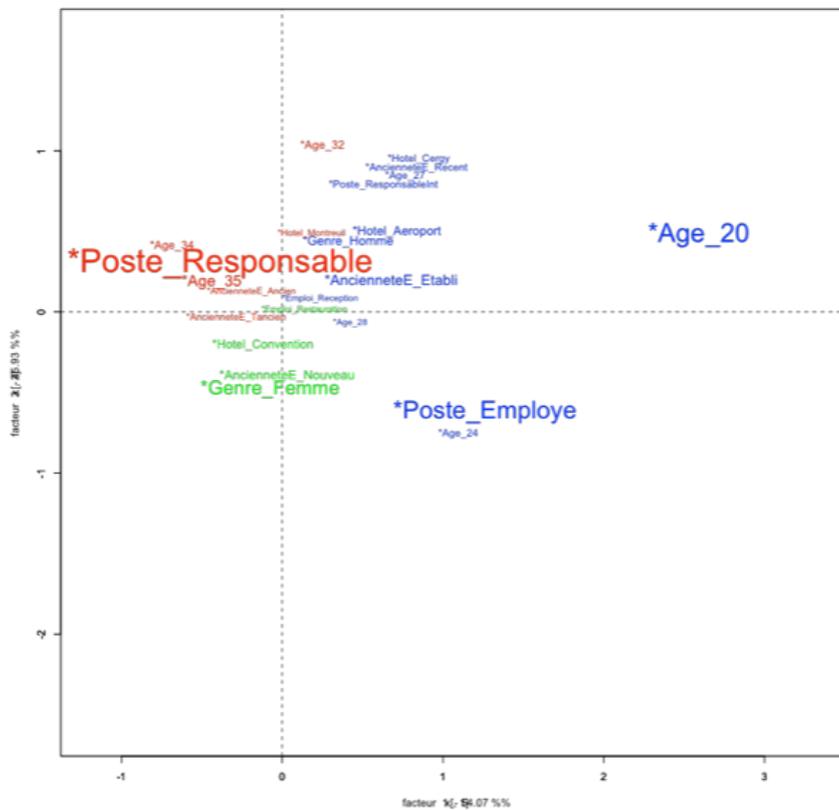
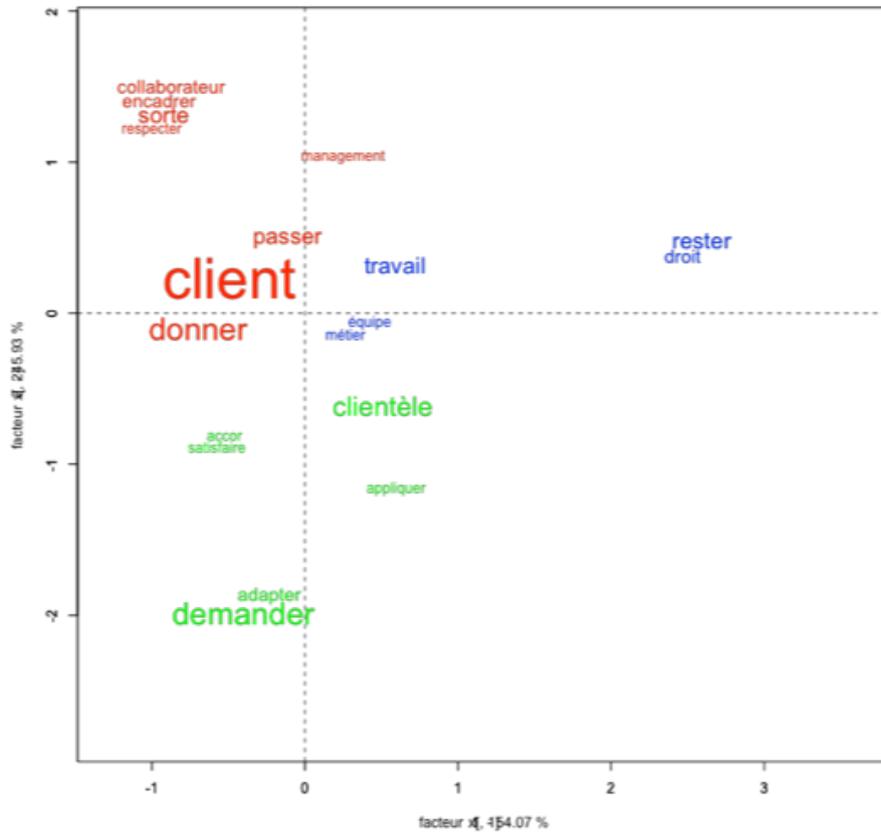
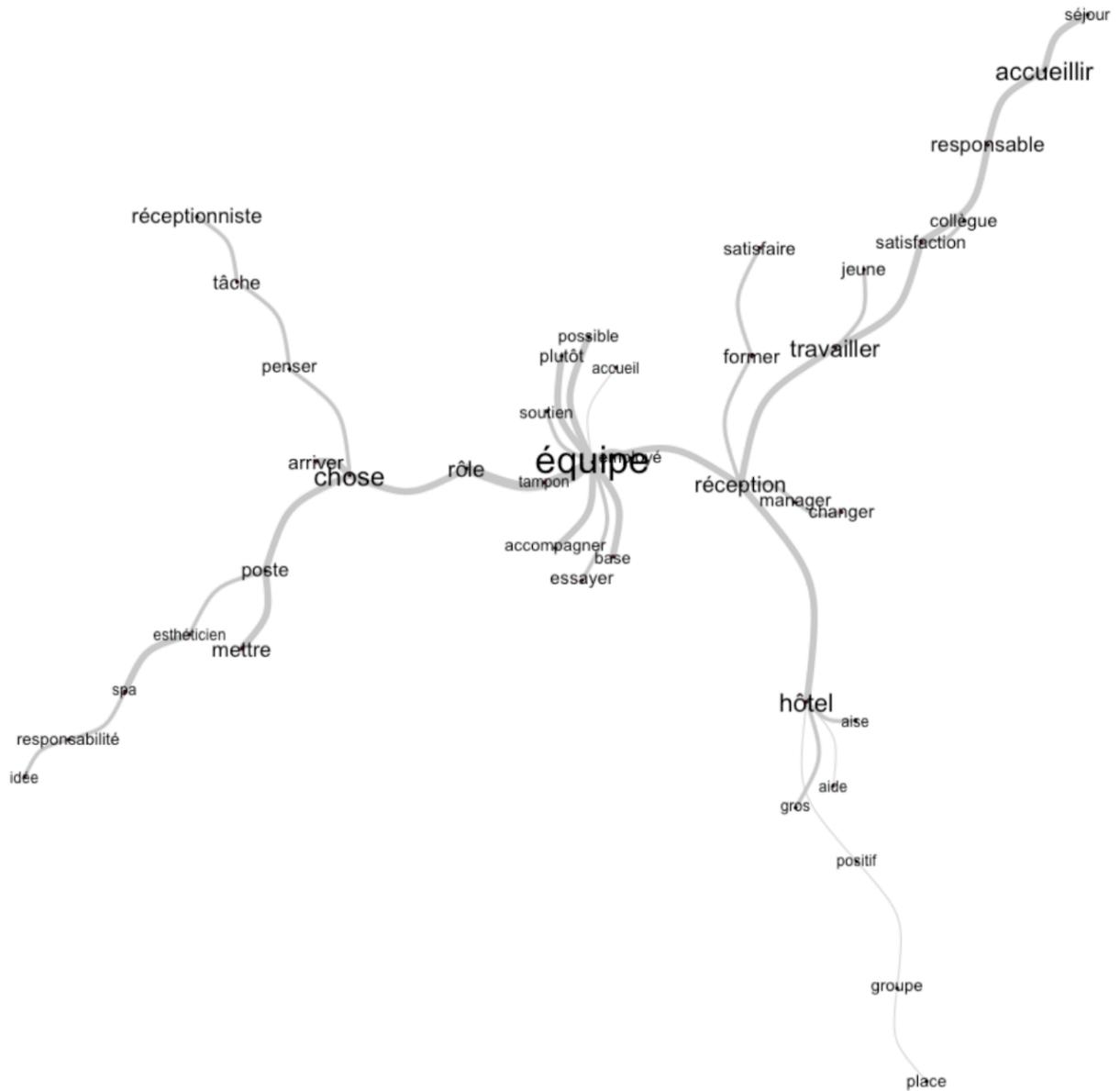
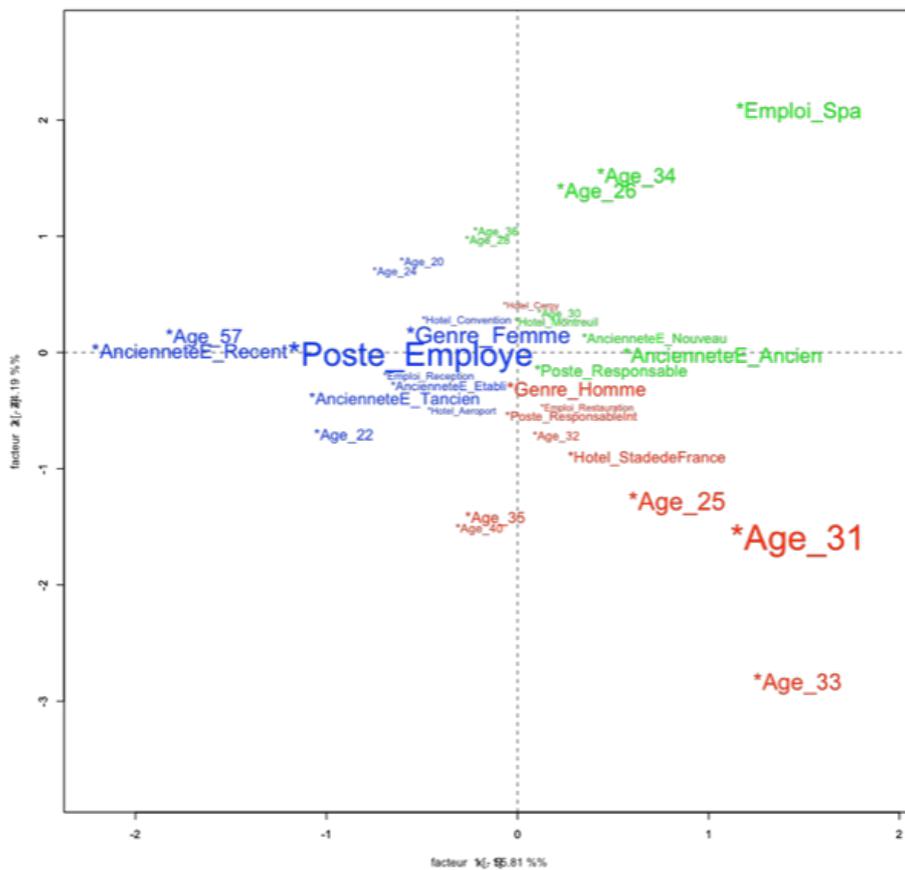
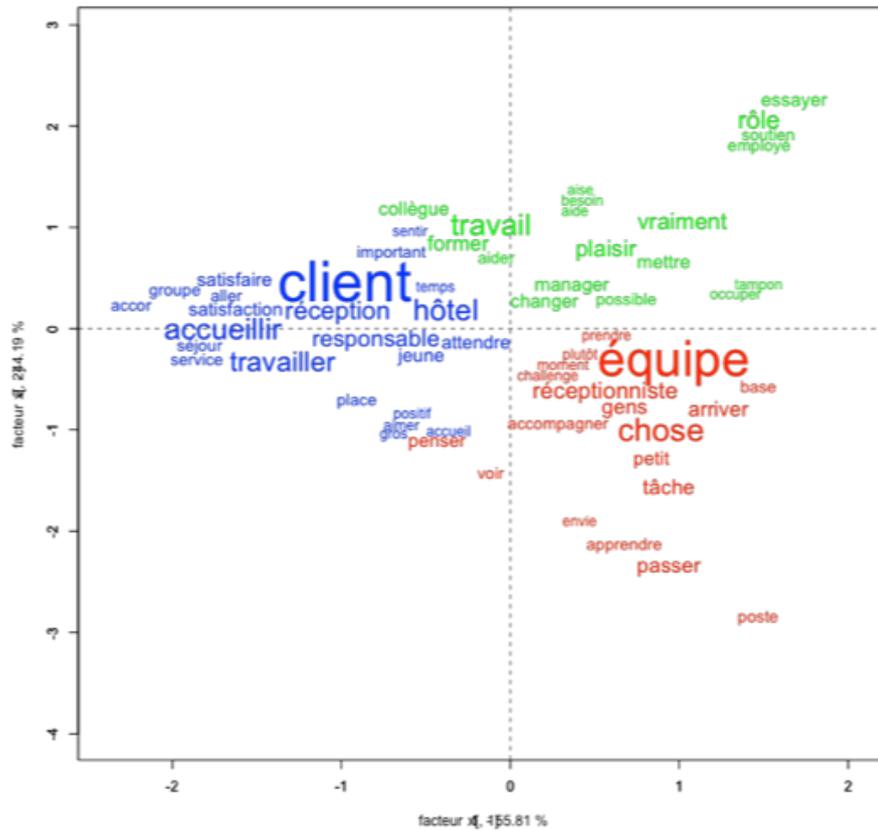
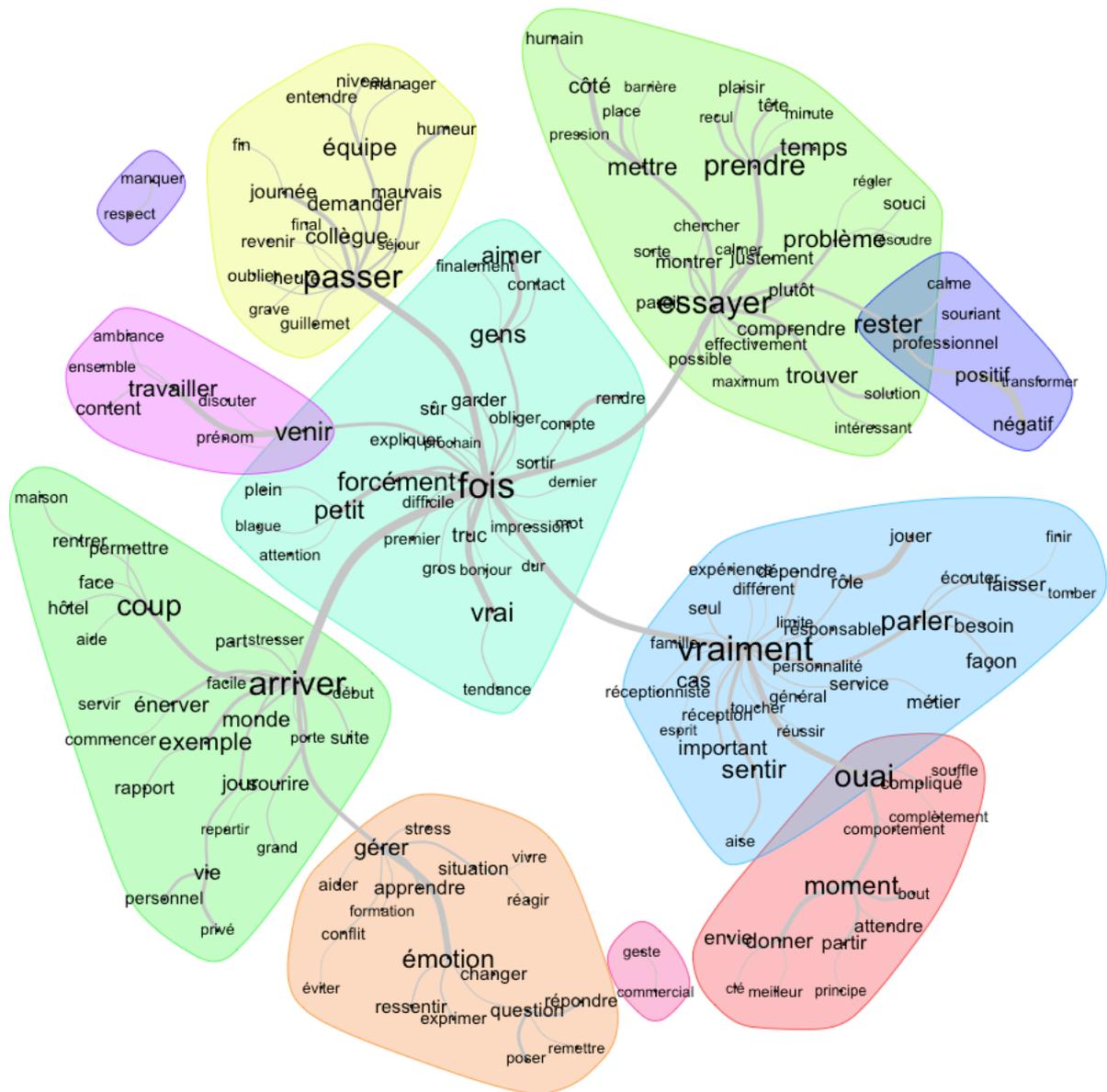


Figure 54 - Graph du discours sur la perception du rôle de travail





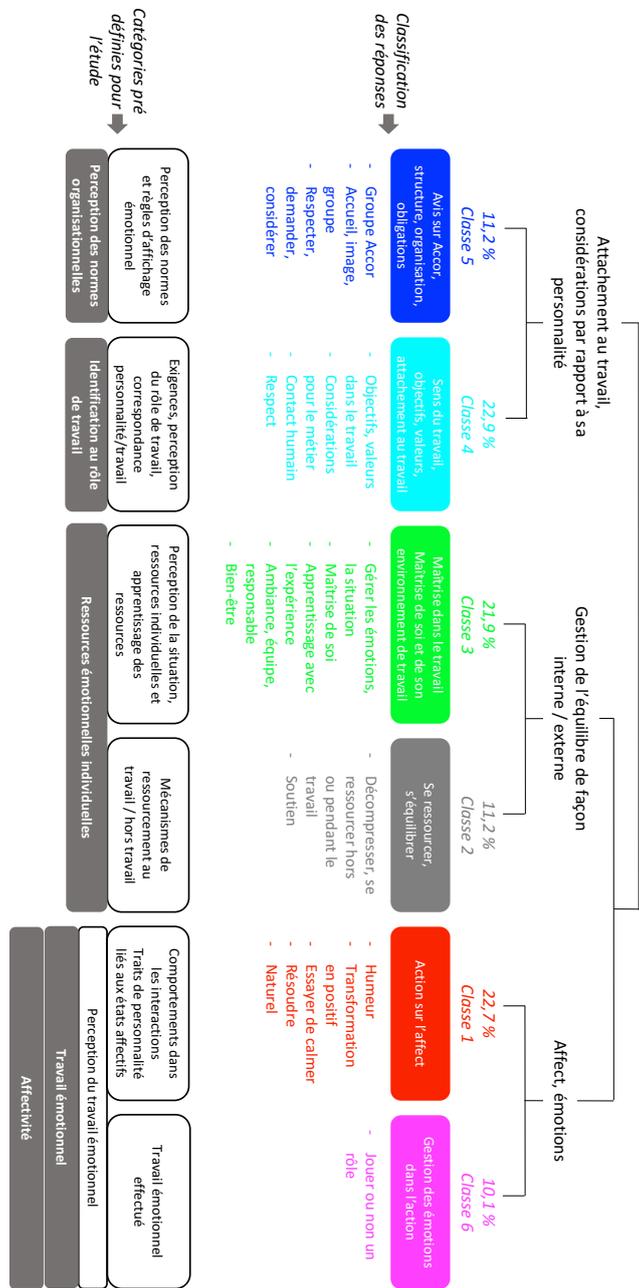
Annexe 6 : Analyse des similitudes sur le corpus du vécu et l'influence des comportements entre les clients, les employés et les responsables



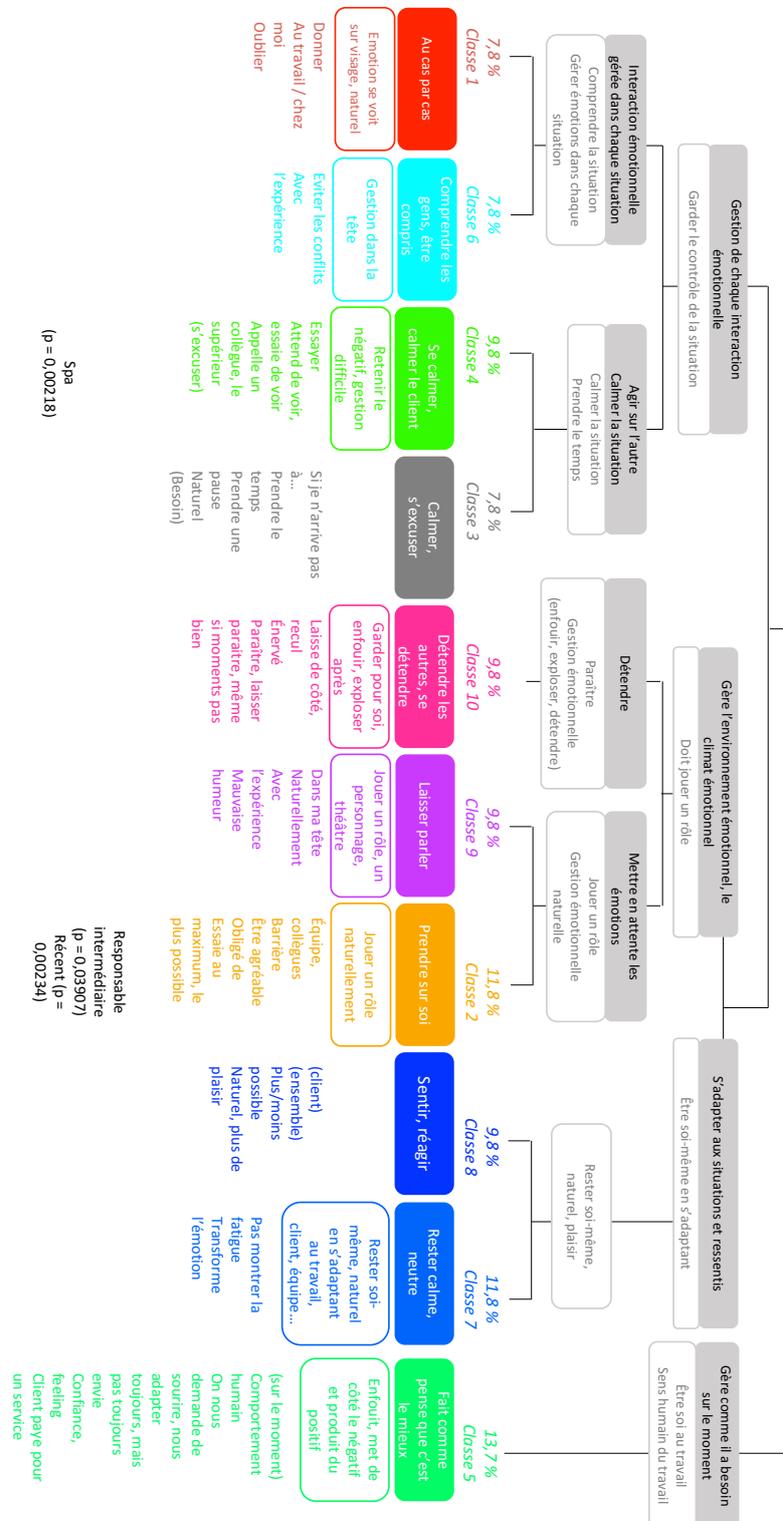
Annexe 7 : Tableau d'interprétation des profils de comportements et vécus des individus à partir des thématiques de discours

<p>CHD simple sur textes (83,33%) ➔</p> <p>Individus (N° d'entretien)</p>	C1	C6	C5	C7	C3	C2	C4	C8	C9
	24, 17, 52, 47, 50, 15	16, 49, 42, 48, 21, 38	44, 40, 39, 35, 45	60, 37, 19, 30	58, 8, 14, 43, 59	33, 56, 31, 53, 32, 27	22, 11, 57, 9, 36, 10	25, 28, 7, 12, 20, 18, 46	4, 3, 1, 29, 2
<p>CHD simple sur segments de texte (94,33%)</p> <p>➔</p>	Calmer le client	Apaiser la situation Ressentir intérieurement, Se calmer	N'arrive pas à cacher ses émotions	Obligé (de sourire...)	Cacher la mauvaise humeur car modifie les comportements Contenir ses sentiments, effort relatif	Jouer un rôle, son propre rôle Comprendre les comportements Aller vers du positif	Gérer, calmer la situation face au client Laisser le négatif, les problèmes de côté	Relativiser, prendre du recul, c'est pas facile, compliqué M'arrête énormément, me mangeait de l'intérieur Faire le maximum, faire attention, arrondir, faire angles, passer ses mots Cacher, ne pas laisser paraître Prendre sur soi	Pression, monte en pression
<p>Gestion de l'affect, des émotions (C1 et C6)</p>									
<p>Maîtrise du travail, de soi et de son environnement (C3)</p>	Proximité et confiance du responsable	Naturellement	Habitude, dans ma personnalité de base Plus ou moins de barrières (équilibre privé/pro)	L'hôtellerie m'a aidé, endurcie, permis de me connaître, donné confiance	Avec la maîtrise, on est de bonne humeur Avant, moins de maîtrise, donc moins à l'aise avec les gens et les émotions	Quand on arrive dans le poste, on se dévoile et on devient soi-même progressivement	Gestion émotionnelle devenue naturel Beaucoup de communication, de patience Equilibre émotionnel vie privée/pro Pas toujours le contrôle	Droit à l'erreur, aux faiblesses Se remettre en question Entière, ne met pas les formes Moins spontané, donner l'image du poste A appris à gérer avec l'expérience Du caractère, je sais ce que je vauX	Maîtrise avec l'expérience, plus sûr de soi
<p>Se ressourcer, s'équilibrer (C2)</p>	La vie de famille, les enfants, ça permet d'oublier Rigole dans l'équipe, entraide		Entraide, entente dans l'équipe Tête, fumer une cigarette	Sortir Se changer les idées	Partage, en parler Equipe	Content de venir au travail Faire en sorte d'être de bonne humeur A l'aise	Soutien, compte sur collègues Exprime ses émotions, extériorise, sport	Besoin de reconnaissance et de temps pour s'engager Se défouler, exploser après Décompresser, sport, changer d'air	Souffler, lâcher les émotions Se détendre
<p>Attachement, considérations personnelles sur soi, sur le travail et sur l'organisation (C4 et C5)</p>	M'occuper, prendre soin Les formations sont utiles mais il faut les adapter sur le terrain	Ouvert, empathie	Faire plaisir Prendre du temps, plus de temps Moins strict, plus ouvert, plus libre	Notre personnalité On est humain Pour l'image du groupe	Aime échanger, parler aux gens Se sentir à l'aise donne plus envie de travailler	Accueil client, qualité, personnalité Plaisir d'accueillir Prendre plaisir au travail Fais ce qui me plaît Plus libres dans le travail Droit à l'erreur	Etre au service, relationnel Avoir le droit de Transmission de connaissances et identification au métier Hiérarchie	Sens du contact, relationnel, respect humain Envie d'apprendre, apprendre sinon frustration Sensible, manque de confiance Ne supporte pas les tensions Faire appliquer, atteindre les objectifs Métier clientèle, pas de procédures Métier/poste contraignant par rapport aux objectifs personnels Maque de respect, communication, équité	Développer des liens Rencontres

Annexe 8 : Dendrogramme de la CHD simple sur segments de texte sur le corpus des "profils manuels" (thématiques des comportements et vécus au travail)



Annexe 9 : Dendrogramme de la CHD simple sur texte sur le corpus réduit au travail émotionnel : profils de travail émotionnel



Annexe 10 : Tableaux croisés des variables individuelles de contrôle

			Hôtel				
			1	2	3	4	5
Poste	Stagiaire / Apprenti	Effectif	2	2	3	1	0
		% compris dans Poste	25%	25%	37,5%	12,5%	0%
	Employé	Effectif	9	6	8	2	5
		% compris dans Poste	30%	20%	26,7%	6,7%	16%
Responsable intermédiaire	Effectif	2	2	1	0	0	
	% compris dans Poste	40%	40%	20%	0%	0%	
Responsable	Effectif	8	3	4	1	1	
	% compris dans Poste	47,1%	17,6%	23,5%	5,9%	5,9%	
Total		Effectif	21	13	16	4	6
		% compris dans Poste	35%	21,7%	26,7%	6,7%	10%

Tableau croisé							
			Age				Total
			→ 25 ans]25 ;35]]35 ;40]	41 →	
Poste	Stagiaire / Apprenti	Effectif	7	1	0	0	8
		% compris dans Poste	87,5%	12,5%	0%	0%	100%
Employé		Effectif	11	11	3	5	30
		% compris dans Poste	36,7%	36,7%	10%	16,7%	100%
Responsable intermédiaire		Effectif	1	3	0	1	5
		% compris dans Poste	20%	60%	,0%	20%	100%
Responsable		Effectif	0	12	4	1	17
		% compris dans Poste	0%	70,6%	23,5%	5,9%	100%
Total		Effectif	19	27	7	7	60
		% compris dans Poste	31,7%	45%	11,7%	11,7%	100%

Tableau croisé					
			Genre		Total
			Homme	Femme	
Poste	Stagiaire / Apprenti	Effectif	2	6	8
		% compris dans Poste	25,0%	75,0%	100,0%
Employé		Effectif	10	20	30
		% compris dans Poste	33,3%	66,7%	100,0%
Responsable intermédiaire		Effectif	3	2	5
		% compris dans Poste	60,0%	40,0%	100,0%
Responsable		Effectif	10	7	17
		% compris dans Poste	58,8%	41,2%	100,0%
Total		Effectif	25	35	60
		% compris dans Poste	41,7%	58,3%	100,0%

			Ancienneté				Tancien
			Nouveau	Récant	Etabli	Ancien	
Poste	Stagiaire / Apprenti	Effectif	7	0	1	0	0
		% compris dans Poste	87,5%	,0%	12,5%	,0%	0%
	Employé	Effectif	8	2	10	4	6
		% compris dans Poste	26,7%	6,7%	33,3%	13,3%	20%
	Responsable intermédiaire	Effectif	2	1	2	0	0
		% compris dans Poste	40,0%	20,0%	40,0%	,0%	0%
	Responsable	Effectif	2	0	6	4	5
		% compris dans Poste	11,8%	,0%	35,3%	23,5%	29,4%
Total		Effectif	19	3	19	8	11

Tableau croisé						
			Emploi			Total
			Réception	Restauration	Spa	
Poste	Stagiaire / Apprenti	Effectif	8	0	0	8
		% compris dans Poste	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Employé	Effectif	16	12	2	30
		% compris dans Poste	53,3%	40,0%	6,7%	100,0%
	Responsable intermédiaire	Effectif	4	1	0	5
		% compris dans Poste	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
	Responsable	Effectif	7	9	1	17
		% compris dans Poste	41,2%	52,9%	5,9%	100,0%
Total		Effectif	35	22	3	60
		% compris dans Poste	58,3%	36,7%	5,0%	100,0%

Tableau croisé					
			Genre		Total
			Homme	Femme	
Emploi	1	Effectif	12	23	35
		% compris dans Poste			
	2	Effectif	13	9	22
		% compris dans Poste			
	3	Effectif	0	3	3
		% compris dans Poste			
Total		Effectif	25	35	60
		% compris dans Poste	100%	100%	100,0%

Tableau croisé					
			Genre		Total
			1	2	
Poste	1	Effectif	2	6	8
		% compris dans Poste			
	2	Effectif	10	20	30
		% compris dans Poste			
	3	Effectif	3	2	5
		% compris dans Poste			
4	Effectif	10	7	17	
	% compris dans Poste				
Total		Effectif	25	35	60

Tableau croisé					
			Genre		Total
			1	2	
Poste	1	Effectif	2	6	8
		% compris dans Poste			
	2	Effectif	10	20	30
		% compris dans Poste			
	3	Effectif	3	2	5
		% compris dans Poste			
	4	Effectif	10	7	17
		% compris dans Poste			
Total		Effectif	25	35	60
		% compris dans Poste			100,0%

Tableau croisé					
			Genre		Total
			1	2	
Ancienneté	1	Effectif	6	13	19
		% compris dans Ancienneté			
	2	Effectif	2	1	3
		% compris dans Ancienneté			
	3	Effectif	7	12	19
		% compris dans Ancienneté			
	4	Effectif	4	4	8
		% compris dans Ancienneté			
	5	Effectif	6	5	11
		% compris dans Ancienneté			
Total		Effectif	25	35	60
		% compris dans Ancienneté			100,0%

Tableau croisé							
			Hôtel				
			1	2	3	4	5
Ancienneté	1	Effectif	3	4	7	2	3
		% compris dans Ancienneté	15,8%	21,1%	36,8%	10,5%	15,8%
	2	Effectif	1	1	0	0	1
		% compris dans Ancienneté	33,3%	33,3%	,0%	,0%	33,3%
	3	Effectif	8	5	3	2	1
		% compris dans Ancienneté	42,1%	26,3%	15,8%	10,5%	5,3%
	4	Effectif	3	2	2	0	1
		% compris dans Ancienneté	37,5%	25,0%	25,0%	,0%	12,5%
	5	Effectif	6	1	4	0	0
		% compris dans Ancienneté	54,5%	9,1%	36,4%	,0%	0%
Total		Effectif	21	13	16	4	6
		% compris dans Ancienneté	35,0%	21,7%	26,7%	6,7%	10%

Tableau croisé							
			Age				
			1	2	3	4	
Ancienneté	1	Effectif	11	8	0	0	
		% compris dans Ancienneté	57,9%	42,1%	,0%	0%	
	2	Effectif	1	2	0	0	
		% compris dans Ancienneté	33,3%	66,7%	,0%	0%	
	3	Effectif	7	9	1	2	
		% compris dans Ancienneté	36,8%	47,4%	5,3%	10,5%	
	4	Effectif	0	5	3	0	
		% compris dans Ancienneté	,0%	62,5%	37,5%	0%	
	5	Effectif	0	3	3	5	
		% compris dans Ancienneté	,0%	27,3%	27,3%	45,5%	
	Total		Effectif	19	27	7	7
			% compris dans Ancienneté	31,7%	45,0%	11,7%	11,7%

Tableau croisé							
			Emploi			Total	
			1	2	3		
Ancienneté	1	Effectif	17	1	1	19	
		% compris dans Ancienneté	89,5%	5,3%	5,3%	100,0%	
	2	Effectif	3	0	0	3	
		% compris dans Ancienneté	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	3	Effectif	11	7	1	19	
		% compris dans Ancienneté	57,9%	36,8%	5,3%	100,0%	
	4	Effectif	3	5	0	8	
		% compris dans Ancienneté	37,5%	62,5%	,0%	100,0%	
	5	Effectif	1	9	1	11	
		% compris dans Ancienneté	9,1%	81,8%	9,1%	100,0%	
	Total		Effectif	35	22	3	60
			% compris dans Ancienneté	58,3%	36,7%	5,0%	100,0%

Tableau croisé						
			Genre		Total	
			1	2		
Ancienneté	1	Effectif	6	13	19	
		% compris dans Ancienneté	31,6%	68,4%	100,0%	
	2	Effectif	2	1	3	
		% compris dans Ancienneté	66,7%	33,3%	100,0%	
	3	Effectif	7	12	19	
		% compris dans Ancienneté	36,8%	63,2%	100,0%	
	4	Effectif	4	4	8	
		% compris dans Ancienneté	50,0%	50,0%	100,0%	
	5	Effectif	6	5	11	
		% compris dans Ancienneté	54,5%	45,5%	100,0%	
	Total		Effectif	25	35	60

Tableau croisé					
			Genre		Total
			1	2	
Ancienneté	1	Effectif	6	13	19
		% compris dans Ancienneté	31,6%	68,4%	100,0%
	2	Effectif	2	1	3
		% compris dans Ancienneté	66,7%	33,3%	100,0%
	3	Effectif	7	12	19
		% compris dans Ancienneté	36,8%	63,2%	100,0%
	4	Effectif	4	4	8
		% compris dans Ancienneté	50,0%	50,0%	100,0%
	5	Effectif	6	5	11
		% compris dans Ancienneté	54,5%	45,5%	100,0%
	Total	Effectif	25	35	60
		% compris dans Ancienneté	41,7%	58,3%	100,0%

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	3
PARTIE 1 : L'ÉQUILIBRE EMOTIONNEL ET LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES METIERS DU FRONT OFFICE MIS EN QUESTION PAR LES NOUVEAUX ENJEUX STRATEGIQUES DES GROUPES HOTELIERS.....	10
CHAPITRE 1 - LES ENJEUX STRATEGIQUES D'UN SECTEUR MONDIALISE POUR LES GROUPES HOTELIERS MULTINATIONAUX.....	11
1. Les grands enjeux stratégiques du secteur hôtelier.....	18
1.1. L'hôtellerie mondialisée : un marché hyperconcurrentiel	19
1.1.1. Classes moyennes et urbanisation	20
1.1.2. Concentration du marché et investissements.....	21
1.2. Prise de conscience des enjeux climatiques et humains.....	23
1.2.1. De nouvelles façons de penser et de faire du tourisme	23
1.2.2. Un ancrage dans l'économie collaborative	24
1.2.3. Une tendance forte vers la consommation d'expériences touristiques singulières.....	25
1.3. Les enjeux sur le marché du travail	26
1.3.1. Une pénurie de main d'œuvre qualifiée ?	26
1.3.2. Remises en question des stratégies RH par les générations Y et Z	28
1.4. Révolution numérique et consommation multicanale	29
1.4.1. Usages du digital et nouveaux modes de consommation	29
1.4.2. De nouveaux <i>business models</i> et acteurs issus de la révolution numérique.....	30
2. Adaptations et nouvelles problématiques stratégiques des groupes hôteliers	33
2.1. Les réponses stratégiques à l'hyper concurrence.....	33
2.1.1. La bataille stratégique pour la position de leader	34
2.1.2. Flexibilité structurelle et personnalisation de masse	35
2.1.3. Positionnement sur les segments et gammes	36
2.2. Une adaptation stratégique à l'évolution des modes de consommation.....	38
2.2.1. Diversification et personnalisation de l'offre	38
2.2.2. Les stratégies de digitalisation	41
2.2.3. L'innovation dans le tourisme : le développement expérientiel.....	42
3. La recherche stratégique de stabilité des firmes dans un environnement complexe	44
3.1. Organiser la flexibilité stratégique : l'agilité dans les firmes hôtelières	44
3.1.1. Les capacités organisationnelles agiles	45
3.1.2. Agilité et innovation.....	46
3.1.3. Contrôle des ressources et normes organisationnelles d'agilité.....	48
CHAPITRE 2 - COMPRENDRE L'EVOLUTION DES COMPORTEMENTS ET DES VECUS AU TRAVAIL DANS LES METIERS DE CONTACT : LA QUESTION DE LA GESTION EMOTIONNELLE EN FRONT OFFICE	51
1. Les spécificités du travail dans les métiers du front office	54
1.1. De l'interaction de service à la qualité de l'expérience de service	54
1.2. Le travail des employés de contact dans les équipes de front office	56
1.3. Le travail du manager de proximité dans les équipes en front office	61
2. Les évolutions des pratiques RH et des comportements et vécus au travail dans l'hôtellerie de chaîne.....	63
2.1. Attirer et engager les salariés dans la promesse client : marketing RH et normes organisationnelles	63
2.2. Evolution des comportements et des vécus au travail en <i>front office</i>	65
2.2.1. Pourquoi l'incitation à se conformer aux nouvelles normes par la communication interne n'augmente pas la productivité des équipes	66
2.2.2. Pourquoi l'incitation à se conformer aux nouvelles normes par la communication interne fragilise les salariés.....	70
3. Emergence de nouvelles problématiques en RH et limites	73
4. Le travail émotionnel dans la littérature : conceptualisation, antécédents et conséquences et limites	75
4.1. Emergence du concept de travail émotionnel.....	75

4.1.1.	Travail sur l'émotion pour produire sur les autres l'état d'esprit approprié	75
4.1.2.	Les règles d'affichage émotionnel	76
4.1.3.	La marchandisation des émotions	76
4.1.4.	Les stratégies de travail émotionnel	77
4.1.5.	Transmutation du système émotionnel	77
4.1.6.	Equilibre personnel de l'employé et coûts du travail émotionnel	78
4.2.	L'évolution du concept de travail émotionnel dans la littérature	78
4.3.	Les conséquences individuelles et organisationnelles du travail émotionnel.....	86
4.4.	Les antécédents du travail émotionnel dans la littérature	93
PARTIE 2 : APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN METHODOLOGIQUE		97
PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE		98
CHAPITRE 3 - APPROCHE EPISTEMOLOGIQUE DE LA PENSEE COMPLEXE ET METHODE DE LA COMPLEXITE		99
1.	La mise en question de l'épistémologie des sciences de gestion face à la complexité du réel	102
1.1.	Les contraintes épistémologiques en sciences de gestion face à la complexité des équilibres humains et organisationnels.....	102
1.1.1.	La question de l'implication de l'observateur dans la construction de connaissance	103
1.1.2.	Le paradigme dominant comme frein à la compréhension du complexe.....	104
1.1.3.	Paradigme occidental versus oriental	106
2.	Vers un paradigme de la complexité	107
2.1.	Le paradigme de la complexité	108
2.2.	Des objets de recherche complexes	109
2.2.1.	Les processus et les systèmes complexes	110
2.2.2.	La nature complexe de la gestion émotionnelle chez l'être humain	112
2.2.3.	Le travail émotionnel comme système complexe.....	114
CHAPITRE 4 - CONSTRUCTION DU MODELE DU TRAVAIL EMOTIONNEL ET DESIGN METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE		115
1.	Une proposition de conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe	116
1.1.	Revenir aux fondamentaux : nature et fonctions des émotions	116
1.1.1.	La définition de l'émotion	116
1.1.2.	Propriétés et fonctions des émotions	119
1.1.3.	La régulation émotionnelle.....	122
1.2.	Comprendre le fonctionnement du travail émotionnel : modèles et théories à travers les disciplines	123
1.2.1.	La théorie de la conservation des ressources	125
1.2.2.	Théorie job demands-ressources.....	126
1.2.3.	Théorie des événements affectifs.....	127
1.2.4.	Théorie person-job fit	127
1.2.5.	Théorie de la régulation sociale	127
2.	Proposition de conceptualisation du travail émotionnel comme système complexe	128
2.1.	Localisation du travail émotionnel dans le processus de traitement de l'information	128
2.1.1.	Nature et finalité du travail émotionnel dans la littérature	128
2.1.2.	Fonctionnement des mécanismes du travail émotionnel	130
2.2.	Modélisation du travail émotionnel comme système complexe	135
2.2.1.	Localisation du travail émotionnel parmi les mécanismes de la régulation émotionnelle...	137
2.2.2.	L'épisode émotionnel et le système opérant	139
2.2.3.	Le système d'information	140
2.2.4.	Le système de décision et la coordination des systèmes.....	141
2.2.5.	La boucle récursive.....	141
2.3.	Les déterminants du travail émotionnel et du choix des stratégies de régulation émotionnelle	142
2.3.1.	Les piliers de l'équilibre émotionnel au travail.....	142
2.3.2.	Grille de lecture des stratégies de régulation émotionnelle au travail	145
3.	Design méthodologique et terrain de recherche	147
3.1.	Collecte des données	147
3.2.	Etude exploratoire	149

3.3.	Analyse des données de l'étude exploratoire	150
3.4.	Design méthodologique de la recherche.....	153
3.5.	Collecte des données	155
3.5.1.	Observation et entretiens semi-directifs	159
3.6.	Caractéristiques de l'échantillon	160
3.7.	Méthode d'analyse des données	163
3.8.	Construction et exploitation de "profils manuels"	163
PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION		165
CHAPITRE 5 - ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS		166
1.	Résultats	167
1.1.	Perception, intégration, vécu et réactions face aux normes émotionnelles organisationnelles.....	167
1.1.1.	Les normes émotionnelles chez Accor et leur perception par les salariés du <i>front office</i> ...	167
1.1.2.	Normes de métier et prescriptions organisationnelles	169
a)	Attentes des salariés et attentes perçues dans l'exercice des métiers de contact	175
b)	Façons de gérer par rapport à ce qui est attendu	176
c)	Avoir les moyens de faire le travail.....	176
d)	Perception des évolutions des normes organisationnelles chez Accor	176
	Identité forte dans les pratiques hôtelières (côté ressources humaines) du groupe Accor mais les valeurs de départ (famille, équipe) s'estompent avec les évolutions. Nous détaillons ci-dessous les principales évolutions perçues par les répondants quant aux normes organisationnelles du groupe.....	176
1.1.3.	Vécus et réaction des salariés face aux normes organisationnelles	178
1.1.4.	Qu'est-ce que les nouvelles normes ou pratiques du groupe modifient au niveau du travail émotionnel ?	178
1.2.	L'utilisation des émotions dans les rôles de travail, à travers les comportements organisationnels et vécus au travail	182
1.2.1.	Profils individuels des comportements et du vécu au travail.....	187
1.3.	Le fonctionnement du travail émotionnel <i>in situ</i>	210
1.3.1.	Une analyse du travail émotionnel dans les équipes de <i>front office</i> : flux émotionnels et informationnels	211
1.3.2.	Conclusions des observations en immersion	212
1.3.3.	Variations interpersonnelles du travail émotionnel et types de profils.....	213
1.4.	Les antécédents du travail émotionnel.....	220
1.4.1.	Le lien envers le rôle de travail.....	220
	L'analyse fait une distinction très nette entre des individus pour qui leur travail comble des besoins personnels, soit les classes 2, 3, 5 et 7 (voir Figure 46), et des individus qui confrontent une certaine vision personnelle ou attente de leur travail à la réalité de celui-ci, soit les classes 1, 4, 6 et 8.....	223
1.4.2.	Les ressources individuelles	224
1.4.3.	L'apprentissage de la maîtrise des émotions et de l'équilibre émotionnel	229
1.4.4.	Les déséquilibres émotionnels au travail.....	230
1.4.5.	L'équilibre émotionnel au travail	231
1.5.	Grilles de lecture des profils de travail émotionnel en fonction des autres profils et des variables individuelles	233
1.5.1.	Profil 1 de travail émotionnel	234
1.5.2.	Profil 2 de travail émotionnel	236
1.5.3.	Profil 3 de travail émotionnel	238
1.5.4.	Profil 7 de travail émotionnel	239
2.	Discussion	242
2.1.	Les effets de la recherche de croissance infinie des firmes sur les capacités humaines d'adaptation	242
2.2.	L'adaptation individuelle et collective à l'univers de travail des métiers du front office	244
2.2.1.	Une évolution de l'univers de travail plutôt qu'une évolution du métier	244
2.2.2.	La gestion des émotions, un savoir-faire non reconnu dans les métiers de service	245
2.2.3.	L'adaptation collective.....	246
2.3.	Les piliers de l'équilibre émotionnel individuel au travail ou comment optimiser les capacités humaines d'adaptation	247
2.3.1.	Le lien individuel envers le rôle de travail	247
2.3.2.	Ressources individuelles et profils de ressources.....	248
3.	Limites du travail de recherche.....	248

4. Implications théoriques : Profils de travail émotionnel et travail émotionnel collectif	250
5. Préconisations stratégiques : l'idéal d'une adaptation de l'organisation pour une optimisation des ressources humaines engendrant l'homéostasie organisationnelle	251
6. Implications managériales : la préservation des employés de <i>front office</i> et des managers de proximité dans un environnement de service hautement concurrentiel	253
CONCLUSION GENERALE	257
BIBLIOGRAPHIE	260
ANNEXES	271
Annexe 1 : Guide d'entretien utilisé pour l'étude exploratoire	272
Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux employés des Novotel et Novotel Suites	274
Annexe 3 : Guide d'entretien adressé aux managers des Novotel et Novotel Suites	277
Annexe 4 : Grille de construction des schémas synthétiques de la gestion émotionnelle à partir des entretiens	280
Annexe 5 : Graphiques des classes d'attentes dans le rôle de travail et des analyses des spécificités	281
Annexe 6 : Analyse des similitudes sur le corpus du vécu et l'influence des comportements entre les clients, les employés et les responsables	285
Annexe 7 : Tableau d'interprétation des profils de comportements et vécus des individus à partir des thématiques de discours	286
Annexe 8 : Dendrogramme de la CHD simple sur segments de texte sur le corpus des "profils manuels" (thématiques des comportements et vécus au travail)	287
.....	287
Annexe 9 : Dendrogramme de la CHD simple sur texte sur le corpus réduit au travail émotionnel : profils de travail émotionnel	288
.....	288
Annexe 10 : Tableaux croisés des variables individuelles de contrôle	289
TABLE DES FIGURES	298
TABLE DES TABLEAUX	300
TABLE DES ANNEXES – VOLUME 2	302

Table des figures

Figure 1 - Arrivées de touristes internationaux en 2018.....	13
Figure 2 - Répartition des arrivées et des recettes du tourisme international en 2017	14
Figure 3 - Recommandations du Quai d'Orsay sur les zones à risque à éviter pour les touristes	16
Figure 4 - Recettes et arrivées de touristes internationaux par région	19
Figure 5 - Variation des bénéfices du tourisme international par région (2018)	20
Figure 6 - Développement de la classe moyenne par région du monde	21
Figure 7 - Carte de la présence multinationale du groupe Marriott International (US)	22
Figure 8 - Carte de la présence multinationale du groupe IHG (UK).....	22
Figure 9 - Carte de la présence multinationale du groupe Accor (Fr).....	22
Figure 10 - Classement mondial des groupes hôteliers multinationaux en 2017	34
Figure 11 - Cadre conceptuel des stratégies relationnelles de Prim-Allaz, Ricard et Vachon (2010)	40
Figure 12 - Le "triangle du service" (Baranger <i>et al.</i> , 2016)	54
Figure 13 - L'expression faciale des émotions, inspiré des travaux de Paul Ekman (1972-1990)	118
Figure 14 - Le modèle circomplexe de Russell (1980).....	120
Figure 15 - La roue des émotions de Plutchik (2001, p 349), traduit de l'anglais	121
Figure 16 - Comprehensive illustration of the CPM of emotion (Scherer, 2009, p 3466).....	124
Figure 17 - Localisation du Travail Emotionnel au sein du processus neuropsychologique de traitement de l'information.....	132
Figure 18 - Conceptualisation du système travail émotionnel.....	134
Figure 19 - Modélisation de la complexité du travail émotionnel.....	138
Figure 20 - Déterminants de la réalisation du travail émotionnel et du choix des stratégies de régulation émotionnelle.....	144
Figure 21 - Graphique de l'analyse des spécificités par statut professionnel sur le sous-corpus abordant la gestion émotionnelle	151
Figure 22 - Dendrogramme de la CHD sur le corpus des entretiens réduits aux vécus émotionnels ...	152
Figure 23 - Design de la recherche	154
Figure 24 - Nuage de mots à partir des relevés sur les réactions face aux normes émotionnelles	170
Figure 25 - Dendrogramme issu de la CHD simple sur segments de texte sur le corpus global des entretiens.....	171
Figure 26 - Dendrogramme de la CHD sur segments de texte sur le corpus des "profils manuels"	173
Figure 27 - Schéma précisant les thématiques concernant la politique d'Accor, l'organisation et les obligations perçues.....	174
Figure 29 - Dendrogramme issu de la CHD simple sur segments de texte sur le corpus global des entretiens.....	183
Figure 30 - Synthèse de l'analyse des similitudes des comportements	184
Figure 31 - Dendrogramme de la CHD sur le sous-corpus des comportements et attitudes au travail : profils d'individus	186

Figure 31 - Dendrogramme interprété des profils d'individus	188
Figure 32 - graph des similitudes dans le discours du "caméléon sous pression" (C9)	189
Figure 33 - Graph des similitudes dans le discours de "l'humaniste indépendant" (C4).....	190
Figure 34 - Graph des similitudes dans le discours de "l'authentique expérimenté" (C8).....	191
Figure 35 - Graph des similitudes dans le discours du "connaissant attentif" (C1).....	192
Figure 36 - Graph des similitudes dans le discours du "positif dévoué"	193
Figure 37 - Graph des similitudes dans le discours du "challenger confiant"	194
Figure 38 - Graph des similitudes dans le discours de "l'interactionniste autonome"	195
Figure 39 - Analyse des similitudes dans le discours du "professionnel" (C7)	196
Figure 40 - Analyse des similitudes dans le discours du "caméléon constant"	197
Figure 41 - Graphique de l'analyse des spécificités des discours en fonction du poste occupé à partir d'une AFC :	201
Figure 42 - Graphique de l'analyse des spécificités des discours en fonction du poste occupé à partir d'une AFC :	202
Figure 43 - Graphique de l'analyse des spécificités des discours en fonction de l'ancienneté dans l'emploi à partir d'une AFC : Analyse des "profils manuels"	206
Figure 44 - Les profils individuels du travail émotionnel	214
Figure 45 - Les discours se rapportant au lien existant entre l'individu et son rôle de travail	221
Figure 46 - Dendrogramme des profils des liens envers le rôle de travail	222
Figure 48 - Les ressources individuelles utilisées pour la gestion émotionnelle au travail	225
Figure 49 - Dendrogramme des profils de ressources individuelles	228
Figure 49 - Nuage de mots à partir des relevés sur la gestion des émotions et de l'équilibre émotionnel	229
Figure 51 - Besoins et attentes évoqués pour préserver son équilibre émotionnel au travail	232
Figure 52 - Extrait de la base de données : Profil 2	236
Figure 52 - Modèle visant la constitution d'une "stratégie relationnelle d'excellence" du manager (Stephan, 2013, p 138).....	255
Figure 53 - Graph du discours sur la réalisation du rôle de travail par rapport aux attentes perçues..	281
Figure 54 - Graph du discours sur la perception du rôle de travail	283

Table des tableaux

Tableau 1 - Les perceptions générationnelles du travail, d'après Ollivier et Tanguy (2017)	28
Tableau 2 - Positionnement des hôteliers sur les différentes gammes	38
Tableau 3 - Les facteurs organisationnels de l'état des lieux de l'emploi dans les métiers d'accueil de l'hôtellerie (Baum, 2019)	52
Tableau 4 - La compétence émotionnelle (Goleman, 1998, p 42-43)	58
Tableau 5 - Synthèse des définitions du travail émotionnel dans la littérature.....	83
Tableau 6 - Les conséquences du travail émotionnel dans la littérature.....	89
Tableau 7 - Propriétés générales des systèmes complexes	111
Tableau 8 - Fonction et utilité des émotions (Stephan, 2013)	121
Tableau 9 - Marques par gammes d'hôtels chez Accor	148
Tableau 10 - Caractéristiques des répondants pour l'étude exploratoire	149
Tableau 11 - Caractéristiques de l'échantillon Novotel et Novotel Suites.....	161
Tableau 12 - Thèmes identifiés dans les entretiens et prélevés pour la constitution des "profils manuels"	164
Tableau 13 - Comparatif des perceptions des répondants en termes d'attentes organisationnelles dans le rôle de travail par rapport aux attentes prescrites dans les fiches de poste.....	168
Tableau 14 - Classification du sous-corpus sur la formation, le poste, la perception des évolutions du métier, du groupe Accor et des concurrents	172
Tableau 15 - Synthèse des effets des normes organisationnelles du groupe Accor perçues par les salariés sur leur vécu au travail et sur leur travail émotionnel.....	181
Tableau 16 - Synthèse des profils de comportements et vécus au travail des répondants	198
Tableau 17- Fréquence et spécificité des formes dans les discours selon le poste occupé.....	203
Tableau 18 - Spécificités des discours des hommes et des femmes.....	204
Tableau 19 - Spécificité des discours selon l'ancienneté dans l'emploi	207
Tableau 20 - Synthèse des variations de comportements et vécus au travail en fonction du poste, du genre et de l'ancienneté	209
Tableau 21 - Tableau de synthèse des profils de travail émotionnel chez les répondants	218
Tableau 22 - Synthèse des facteurs déterminant les types de liens développés par les répondants envers leur rôle de travail.....	221
Tableau 23 - Synthèse des profils de liens envers son rôle de travail développés parmi les répondants	224
Tableau 24 - Synthèse des ressources individuelles utilisées pour la gestion émotionnelle au travail	227
Tableau 25 - Dictionnaire des codes	233
Tableau 26 - Extrait de la base de données : Profil 1.....	234
Tableau 27 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels du profil 1 de travail émotionnel	234
Tableau 28 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels du profil 2 de travail émotionnel	237

Tableau 29 - Extrait de la base de données : Profil 3.....	238
Tableau 30 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels du profil 3 de travail émotionnel	239
Tableau 31 - Extrait de la base de données : Profil 7.....	240
Tableau 32 - Grille de lecture des comportements et vécus émotionnels d'une partie du profil 7 de travail émotionnel	241
Tableau 33 - Profils de travail émotionnel	250

Table des annexes – Volume 2

Le volume 2 de la thèse est disponible sur demande par e-mail directement à l'auteur de la thèse.

Annexe 1 : Grilles d'observation dans les Novotel et Novotel Suites

OBSERVATION FIXE NOVOTEL CONVENTION & WELLNESS CDG – LUNDI 16 OCTOBRE 2017

OBSERVATION FIXE NOVOTEL CONVENTION & WELLNESS CDG – MARDI 17 OCTOBRE 2017

OBSERVATION FIXE NOVOTEL CONVENTION & WELLNESS CDG – MARDI 25 OCTOBRE 2017

OBSERVATION FIXE NOVOTEL ROISSY CDG AEROPORT – VENDREDI 17 NOVEMBRE 2017

OBSERVATION FIXE NOVOTEL ROISSY CDG AEROPORT – SAMEDI 18 NOVEMBRE 2017

OBSERVATION FIXE NOVOTEL CERGY-PONTOISE – 3 JANVIER 2018

Annexe 2 : Transcription des 60 entretiens dans les Novotel et Suites Novotel

ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT

Je, soussigné(e) Aurore Giacomel
déclare être pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une
partie d'un document publiée sur toutes formes de support, y compris l'internet,
constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.
En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées
pour écrire ce rapport ou mémoire.

signé par l'étudiant(e) le **07 / 06 / 2019**



**Cet engagement de non plagiat doit être signé et joint
à tous les rapports, dossiers, mémoires.**

Présidence de l'université
40 rue de rennes - BP 73532
49035 Angers cedex
Tél. 02 41 96 23 23 | Fax 02 41 96 23 00



Titre : Les enjeux du travail émotionnel dans les groupes hôteliers multinationaux : l'équilibre émotionnel individuel et collectif au service de l'homéostasie organisationnelle

Mots clés : Travail émotionnel, métiers de contact, systèmes complexes, complexité, équilibre émotionnel, homéostasie organisationnelle, normes organisationnelles, hôtellerie

Résumé : Les métiers du tourisme emploient un actif sur dix dans l'économie mondiale et affichent une croissance forte. L'hôtellerie doit faire face aujourd'hui à une forte turbulence du marché avec l'apparition de nouveaux acteurs tel que Airbnb, qui concurrencent les groupes hôteliers multinationaux. La complexité croissante de l'environnement exige des chaînes hôtelières une capacité accrue d'adaptation. Les demandes des touristes se diversifiant vers davantage d'expériences et d'authenticité, les hôteliers fondent leurs stratégies sur ces concepts et les diffusent dans les métiers du *front office*. Ces salariés, qui doivent réaliser un travail émotionnel pour répondre aux attentes organisationnelles d'un service de qualité, se voient prescrire des injonctions parfois paradoxales qui peuvent déboucher sur des comportements de retrait et des cas de déséquilibre émotionnel. Une meilleure compréhension du travail émotionnel et de l'équilibre émotionnel individuel et collectif peut-elle permettre d'optimiser la capacité adaptative dans ces métiers de contact ? Nous proposons un apport original dans la littérature en sciences de gestion en reliant l'équilibre de l'être humain dans son univers de travail à l'équilibre organisationnel dans son environnement concurrentiel. Notre analyse qualitative, multiniveau et transdisciplinaire, guidée par l'approche épistémologique de la pensée complexe d'Edgar Morin, repose sur soixante entretiens d'employés et de managers du *front office*, et nous éclaire sur les comportements et les vécus émotionnels dans ces métiers à travers la perception de leurs rôles de travail exposés à l'évolution des normes organisationnelles issues de la stratégie des firmes.

Title : The issues of emotional labor in hospitality multinational groups: the individual and collective emotional balance at the service of organizational homeostasis

Keywords : Emotional Labor, front office occupation, complex systems, complexity, emotional balance, organizational homeostasis, organizational norm, hospitality

Abstract : Tourism employs one out of ten workers in the global economy and is showing very strong growth. The hotel industry is now facing strong market turbulence with the emergence of new players such as Airbnb, who compete with multinational hotel groups. The increasing complexity of the environment requires hotel chains to improve their ability to adapt. The demands of tourists are diversifying more towards experiences and authenticity, and hoteliers are basing their strategies on these concepts and transmitting them to front office jobs. These employees, who must perform emotional labor in order to meet the organizational expectations of a quality service, are prescribed paradoxical injunctions that lead to a multiplication of cases of emotional imbalance among these employees. The same phenomenon is observed among managers who, in addition to monitoring emotional management within their teams, must manage their own emotions. Can a better understanding of emotional labor as well as individual and collective emotional balances serve to optimize the adaptive capacity in these contact teams? We propose an original contribution in the management science literature by linking the balance of the human being in his workplace to the organizational balance in his competitive environment. Guided by Edgar Morin's epistemology of complex thought, we conducted a multilevel and transdisciplinary analysis based on the hoteliers' strategic issues, which are reflected in the organizational norms and in the work roles and experiences of the employees and managers.