



Travail émotionnel et performance dans l'hôtellerie : la gestion des ressources émotionnelles dans un secteur de services turbulent

Aurore Giacomel

► To cite this version:

Aurore Giacomel. Travail émotionnel et performance dans l'hôtellerie : la gestion des ressources émotionnelles dans un secteur de services turbulent. 2020. hal-02528848

HAL Id: hal-02528848

<https://univ-angers.hal.science/hal-02528848>

Preprint submitted on 2 Apr 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.

**CONTRIBUTION A L'ATELIER DOCTORAL
27^e Congrès de l'AGRH**

Strasbourg - 2016

**TRAVAIL EMOTIONNEL ET PERFORMANCE DANS L'HOTELLERIE :
LA GESTION DES RESSOURCES EMOTIONNELLES DANS UN SECTEUR
DE SERVICES TURBULENT**

Aurore Giacomel
Granem UMR – MA n°49 – Université d'Angers

1^{ère} année de thèse

Thèse dirigée par Dominique Peyrat-Guillard,
Codirigée par Régis Dumoulin

INTRODUCTION

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie est un secteur bien spécifique, de par la nature des échanges, dessinant des conditions de travail particulières pour les employés. En effet, l'employé en contact avec la clientèle est porteur de la représentation de l'organisation touristique pour laquelle il travaille. Afin de s'assurer de cette cohérence entre l'image que l'organisation veut faire passer et celle que dégage l'employé de contact, l'organisation explicite des "règles d'affichage" émotionnel, qui imposent à l'employé d'exprimer des émotions spécifiques, généralement positives, devant les clients. L'employé régule, à travers ses choix de stratégie de régulation émotionnelle, la correspondance de ses propres émotions avec les émotions que l'organisation attend qu'il affiche à travers le travail émotionnel.

Cette régulation émotionnelle est mise à l'épreuve par les nouvelles pratiques managériales. La mondialisation du secteur touristique fait émerger des stratégies organisationnelles paradoxales, notamment en développant une hyperpersonnalisation du service tout en standardisant les processus et les comportements. Ces demandes contradictoires ont des conséquences sur la régulation émotionnelle des employés et donc sur leur équilibre émotionnel. De telles pratiques participent à un accroissement du *turn-over* dans le secteur et à la multiplication des troubles psychologiques tels que l'épuisement émotionnel ou le *burn-out*.

La littérature sur le travail émotionnel est encore confuse et souffre de lacunes, notamment concernant la population des managers. L'objectif de ce travail de thèse est d'établir une grille de lecture des différences individuelles dans le fonctionnement du processus de travail émotionnel, afin de mieux comprendre les impacts positifs et négatifs des méthodes de management sur l'état émotionnel des employés. Nous exposerons, dans une première partie, les nouvelles problématiques RH générées par les mutations du secteur hôtelier, notamment l'apparition du concept de travail émotionnel. Une deuxième partie analysera l'évolution du concept dans la littérature, ses limites, ainsi que les perspectives et les enjeux pour le management des RH et pour la recherche en RH, pour aboutir à la problématique de la thèse. Enfin, la troisième partie présentera les voies qui s'ouvrent encore à la recherche, en posant la question du bien-être et de la performance de l'employé à travers son adaptation émotionnelle, ainsi que la question de l'adaptation du management dans le sens de la préservation du bien-être et de la performance de l'employé. Nous exposerons également au sein de cette même partie les orientations épistémologiques et méthodologiques retenues.

1. LES PRATIQUES MANAGERIALES A L'EPREUVE DE LA MONDIALISATION

1.1. Evolution des stratégies sectorielles et des problématiques managériales

Les firmes multinationales du secteur du tourisme doivent composer avec une multitude de facteurs qui les affectent tout autant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Les grandes mutations qui accompagnent la globalisation (Baum, 2015) changent profondément les règles du jeu dans le secteur. L'un des changements majeurs est la diversification de la demande des consommateurs 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 hyperpersonnalisé. Du côté

du marché du travail, un renouvellement des attentes des employés est à l'oeuvre, 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). La révolution du numérique tend à transformer les expériences de consommation. Les tour-opérateurs en ligne et 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* contribue notamment à substituer le client au travail, à travers la prise en charge de tâches simples et décomposées par des interfaces client-machine plutôt que lors d'interactions entre un employé et le client.

Ces mutations engendrées par la globalisation des économies se traduisent par l'apparition de nouveaux *business models* : stratégies *low-cost*, *Asset light* - soit la volonté de privilégier les contrats en management et les franchises plutôt que les acquisitions de propriété (Ey, 2015) - des stratégies d'hyperpersonnalisation du service ou encore de différenciation de gammes. La combinaison de ces stratégies peut conduire à la mise en place de pratiques managériales paradoxales mêlant standardisation des processus et des comportements et hyperpersonnalisation du service. Ces demandes contradictoires de l'organisation doivent être incarnées par des employés qui semblent être fragilisés par cet effort émotionnel prescrit.

1.2. Vécu émotionnel et nouvelles pratiques RH

La généralisation de ces pratiques managériales au sein des groupes hôteliers internationaux fait peser sur les salariés, déjà coutumiers des emplois saisonniers et des contrats précaires, des exigences comportementales fortes, tout en réduisant les supports managériaux pourtant d'autant plus nécessaires. Cet écart entre les nouvelles exigences organisationnelles et les besoins en ressources des salariés pour y faire face, semble avoir des répercussions importantes sur le vécu émotionnel des salariés ainsi que sur la performance individuelle et collective dans les organisations. La multiplication des cas de *burn-out* – soit “un épuisement professionnel et plus précisément un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail” (définition de l'OMS dans Manoukian, 2016) – particulièrement dans les secteurs de services représente 12,6% de la population salariée en France (Etude Technologia, 2014), et touche également les employés et managers de l'hôtellerie. Ce phénomène semble être directement corrélé avec l'observation de plus en plus fréquente de comportements de retrait chez les salariés et l'accroissement du taux de *turn-over* du secteur atteignant les 31% (Deloitte, 2010).

En tant que service, l'expérience touristique est coproduite par l'agent fournisseur de service et le consommateur du service : l'employé de service met à disposition les moyens qui permettront au consommateur de vivre l'expérience qu'il est venu chercher. A travers “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), qualifié de “servuction” par Langeard et Eiglier (1987), un service engendre la transformation de l'état du client. Et réciproquement, le personnel en contact “est non seulement l'ambassadeur de l'entreprise mais c'est lui qui contribue effectivement à la coproduction de l'expérience touristique” (Clergeau et *al.*, 2014, p. 320). C'est pourquoi l'employé en contact direct avec les clients est le vecteur principal de la qualité du service, impactant directement la satisfaction du client. Il incarne en ce sens l'image de l'entreprise auprès des clients.

Les nouvelles attentes d'incarnation, par l'employé, d'une vision sectorielle de maximisation de l'expérience du client, qui s'ajoutent aux caractéristiques traditionnelles du

secteur du tourisme, soit une rémunération peu motivante et une pénibilité forte, avec des horaires de travail contraignants, des postures pathogènes et des charges lourdes, accélèrent le *turn-over*. Les employés sont plus ou moins dotés pour affronter de telles situations de travail et ne trouvent pas toujours les moyens de les surmonter au sein de l'organisation qui les emploie. "L'obligation pour l'agent de « faire face » au client est ressentie d'autant plus fortement qu'il opère dans un contexte organisationnel très cadré, dont il ne maîtrise presque aucun de choix. Ainsi, pour offrir au client une réponse unique et cohérente, il doit résoudre dans l'immédiateté d'une relation de face à face, les contradictions éventuelles de l'entreprise" (Collard, 2015, p. 58). Dans certaines organisations, cette absence de support organisationnel se fait sentir du fait de l'éloignement du manager, qui ne tient plus son rôle d'intermédiaire et de soutien. 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).

De son côté, le manager de proximité a un rôle de plus en plus important et son travail a un impact simultanément sur le professionnalisme des équipes, sur la qualité du service, sur le bien-être de ses subordonnés et sur la performance du travail (Clergeau et al., 2014). De par sa position, le manager de proximité doit faire tampon entre les hiérarchies supérieures et les employés de contact, supportant parfois les écarts entre les demandes descendant de la hiérarchie et le vécu au travail de ses subordonnés. 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). De même que le manager a besoin de soutien pour son propre équilibre émotionnel, l'organisation doit lui donner les moyens d'insuffler un climat collectif profitable à ses subordonnés.

1.3. L'émergence du concept de travail émotionnel

Visant l'explication de ces comportements émotionnels, et ayant émergé des travaux en sociologie des émotions et du construit social des compétences dans les pratiques d'indemnisation, (Steinberg et Figart, 1999), le travail émotionnel a été défini initialement par Hochschild (1983, p. 7) dans *The Managed Heart*, comme "la gestion des sentiments pour créer un affichage facial et corporel publiquement observable", soit la nécessité pour l'employé d' "induire ou de supprimer ses sentiments afin de maintenir une physionomie extérieure qui produise l'état d'esprit approprié sur les autres" (Steinberg et Figart, 1999, p. 10). Selon Hochschild (1983), l'employé de service, s'il ne peut exprimer spontanément l'émotion attendue, a le choix entre deux stratégies de régulation émotionnelle pour répondre aux exigences d'affichage émotionnel de l'organisation, appelées "règles d'affichage" par Hochschild : le jeu en surface et le jeu en profondeur. En effet, l'individu est supposé jouer un rôle au contact du client, à travers lequel l'employé doit incarner une certaine image prescrite par l'organisation. A travers le jeu en surface, l'employé dissimule ou produit une émotion qu'il ne ressent pas réellement. Au contraire, le jeu en profondeur consiste en un changement de ses propres sentiments afin d'afficher l'émotion désirée de façon authentique. Certains chercheurs estiment que l'expression authentique des émotions est une troisième stratégie du travail émotionnel à part entière (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Chu et Murrmann, 2006 ; Gabriel et al., 2015).

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. D'après l'auteur, un emploi requiert du travail émotionnel lorsque : sa

réalisation implique un contact vocal ou facial avec le public ; sa réalisation implique de produire un état émotionnel chez le client ou consommateur ; ou bien lorsque l'employeur a une opportunité de contrôler les affichages émotionnels des travailleurs (dans Wharton, 2009).

La littérature sur le travail émotionnel, depuis les travaux d'Hochschild (1983), s'est enrichie de nouvelles approches¹, 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. Une littérature importante existe ainsi sur les antécédents et les conséquences du travail émotionnel. Certaines études montrent que le contrôle de ses propres expressions émotionnelles par l'employé participe non seulement à une baisse de la satisfaction au travail, mais également à un risque élevé de détresse psychologique (Ashforth et Humphrey, 2004 ; Beal et al., 2006). L'inhibition des émotions du travailleur, particulièrement à travers la stratégie de régulation émotionnelle du jeu en surface, contribue à la réduction de la satisfaction au travail, à l'épuisement émotionnel de l'employé et à la dépersonnalisation, qui peuvent conduire à terme au *burn-out*. Ce dernier "apparaît lorsqu'un employé devient totalement impliqué émotionnellement dans l'interaction avec les consommateurs et a peu de moyens pour reconstituer ces ressources émotionnelles dépensées" (Grandey, 2000, p. 104).

D'après les études, la réalisation du jeu en surface par l'employé draine davantage de ressources que le jeu en profondeur, du fait de la suppression émotionnelle qui le caractérise (Brotheridge et Lee, 2002). De plus, contrairement au jeu en profondeur, la réalisation du jeu en surface produit de la dissonance émotionnelle (Grandey, 2000 ; Côté, 2005). Cette dernière "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). 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. En permettant l'expression authentique de soi, il a des effets positifs sur l'authenticité personnelle, l'accomplissement personnel, la satisfaction au travail, et minimise l'expression d'émotions négatives (Chau et al., 2009). Cependant, un jeu en profondeur fréquent peut distordre les réactions spontanées des individus et détériorer le sens de soi authentique, avec des conséquences telles que : l'inauthenticité, le stress au travail, l'épuisement émotionnel ou *burn-out*, l'absentéisme, une baisse de la satisfaction au travail (Delobbe et al., 2005).

2. UNE LITTÉRATURE RICHE MAIS CONFUSE : LIMITES ET ENJEUX

2.1. Evolution du concept dans la littérature

Morris et Feldman (1996, 987) définissent le travail émotionnel comme "l'effort, la préparation et le contrôle nécessaires pour exprimer l'émotion organisationnelle désirée durant les transactions interpersonnelles". Cette dimension de communication émotionnelle se retrouve également dans la définition du travail émotionnel de Rafaeli et Sutton (1987, p. 28) : "les émotions initiales envoyées par un employé focal (un "acte") stimulent la personne cible à répondre par rétroaction implicite ou explicite concernant la continuation de l'émotion affichée (une "interaction")". L'émetteur de l'émotion réagit à une telle rétroaction par réajustement incluant l'abandon, la révision ou le maintien de l'émotion affichée (parachevant une "double interaction")". Lhuillier (2006, p. 95), en continuité avec cette approche interactionniste, précise que le travail émotionnel "consiste à produire ou inhiber des

¹ Ces approches sont détaillées dans la deuxième partie, voir 2.1.

sentiments de façon à les rendre appropriés“ à la situation, reprenant l'idée de conformité avec les “règles d’affichage“ fixées par l’organisation (Hochschild, 1983).

D’autres études développent une approche comportementale du concept de travail émotionnel (Ashforth et Humphrey, 1993 ; Grandey, 2000 ; Brotheridge et Lee, 2003 ; Beal et al., 2006, Wharton, 2009). 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“, 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.

Dans la littérature, le travail émotionnel est parfois envisagé sous forme d’une compétence de l’individu, lui permettant de gérer ses émotions en fonction des exigences situationnelles et organisationnelles (Goleman, 1995, 1998 ; Newman et al., 2009). Cependant, si le travail émotionnel repose sur ce type de compétences individuelles, sa nature semble plus complexe. Chu et Murrmann (2006, p. 1183) parlent du “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“. Dans d’autres travaux, le mécanisme est décrit comme un processus d’effort mental (Morris et Feldman, 1996 ; Martinez-Inigo et al., 2007).

Adoptant une approche centrée sur l’individu plutôt que sur les variables, Gabriel *et al.* (2015) 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“).

2.2. Limites de la conceptualisation du travail émotionnel

Nous pouvons constater à travers les études des résultats incohérents, du fait des divergences dans les définitions sur lesquelles s’appuient les mesures qui impliquent l’utilisation d’échelles de mesures disparates. La multiplicité des approches et des définitions du travail émotionnel engendre une confusion quant à la nature fondamentale du concept. S’agit-il d’un processus, d’un mécanisme biologique, d’une compétence, d’une expression, d’une stratégie ? La multiplicité des approches et des conceptualisations du travail émotionnel ne permettent pas d’établir un consensus sur sa définition, ce qui pose des problèmes d’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.

Dans l’ensemble des définitions du travail émotionnel explicitées dans la littérature, la notion de gestion émotionnelle n’est pas précisée. 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 travers 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. 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 son environnement, et plus précisément ici à des règles 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.

2.3. Enjeux et perspectives pour le secteur hôtelier et pour la GRH

A l'ère des sociétés du tertiaire, le tourisme s'est imposé comme un secteur de poids dans l'économie mondiale. Le secteur du voyage et du tourisme contribue directement à hauteur de 2 364 milliards \$US, soit 3,1% du PIB mondial (2014). En 2014, l'industrie touristique supporte directement 105 408 000 emplois, et 276 845 000 emplois en contribution totale, soit respectivement 3,6% et 9,4% de l'emploi global (WTTC, 2015). Ainsi, les forts taux de turn-over mesurés dans l'hôtellerie, révélant un malaise important chez les salariés, nuisent à la pérennité du secteur en orientant l'évolution du secteur dans le sens d'une forte instabilité des ressources humaines. Celle-ci est d'autant plus préoccupante qu'il s'agit d'un secteur de services, dans lequel la performance des employés est source principale de performance.

Au-delà des conséquences sur la santé et le bien-être de l'individu, le travail émotionnel influe sur la performance individuelle et organisationnelle. L'épuisement émotionnel, se référant à un "état d'énergie appauvrie causé par des demandes émotionnelles excessives faites sur les individus interagissant avec les consommateurs ou les clients" (Morris et Feldman, 1996, p. 1002), et le *burn-out* qui en découle (Grandey, 2000), sont des prédicteurs significatifs du turnover dans l'organisation et sont associés à des comportements de retrait et une baisse de la productivité. Le travail émotionnel est lié à l'efficacité de la tâche, en association avec la perception qu'a le client du "bon service consommateur" et de la sincérité de l'employé dans ses interactions de fournisseur de service (Ashforth et Humphrey, 1993). En ce sens, le jeu en profondeur – comparé au jeu en surface – réduit le turnover, du fait de l'expression authentique des émotions perçue par les clients (Chau *et al.*, 2009). Une gestion du travail émotionnel réussie facilite également la rétention et la récupération des consommateurs. 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). En réduisant l'incertitude, ou en offrant une possibilité d'évitement des situations embarrassantes, le travail émotionnel permet également d'augmenter la satisfaction. Une dissonance émotionnelle élevée, dans le cadre du travail émotionnel, est associée à une réduction de la satisfaction au travail (Morris et Feldman, 1996 ; Grandey, 2000 ; Côté, 2005 ; Wharton, 2009). Le dysfonctionnement du travail émotionnel peut également engendrer des comportements de retrait (Chau *et al.*, 2009) : au cours du temps, l'employé est de plus en plus insatisfait, de moins en moins impliqué et fini par se détacher de son rôle professionnel.

Au delà des enjeux managériaux, la littérature sur le travail émotionnel souffre encore de nombreuses lacunes. Notamment, certaines populations touchées par le phénomène, tels que les managers, sont très peu étudiées dans ce cadre.

2.4. Problématique de la thèse

A travers notre étude, nous cherchons à expliquer les variations individuelles dans les stratégies de régulation émotionnelle. Les recherches ont montré que le choix individuel dans l'utilisation des différentes stratégies de régulation engendre des conséquences pour l'individu, soit néfastes, soit positives, en termes d'état émotionnel observé à long terme. Le cœur de notre problématique est donc de savoir pourquoi les employés réagissent différemment à des interactions de service semblables, et pourquoi les employés utilisent certaines stratégies plutôt que d'autres.

Il s'agit de comprendre et d'explicitier les différences individuelles de réalisation du travail émotionnel, afin d'étudier les liens existants entre la maîtrise de compétences émotionnelles particulières par les managers et les employés et leurs réactions psychologiques et comportementales. Pourquoi, compte tenu de conditions situationnelles similaires, certains individus sont-ils affectés négativement alors que d'autres le sont positivement ? Quels sont les facteurs, internes ou externes à l'individu, impliqués dans le processus de travail émotionnel ? Une action sur l'un ou plusieurs de ces facteurs est-elle susceptible d'améliorer la façon dont l'individu gère ses émotions ? Une des finalités est de savoir s'il est possible d'influencer le travail émotionnel engagé par l'employé afin d'éviter ses conséquences négatives ou d'améliorer ses bénéfices.

Afin de pouvoir expliquer ces mécanismes, il nous semble impératif de discerner les mécanismes individuels et collectifs qui influencent le vécu émotionnel des employés, afin de mieux comprendre les effets du contexte managérial sur les ressentis et les comportements des employés, et ainsi avoir une vision plus globale des antécédents et des conséquences des choix stratégiques individuels en termes de régulation émotionnelle.

3. EXPLORER ET COMPRENDRE LA COMPLEXITE DE LA REGULATION EMOTIONNELLE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT

3.1. Méthodologie et pensée complexe

Le travail émotionnel est un processus combinant un ensemble de mécanismes psychologiques et physiologiques complexes, ayant été étudiés par une multitude de disciplines dont la psychologie, la sociologie, le management, le marketing, les neurosciences, la systémique, ou encore la cybernétique. En tant que mécanisme humain d'adaptation à son environnement, il ne peut être dissocié des processus neuronaux d'adaptation, s'appuyant sur les expériences passées, les normes et les valeurs de l'individu, ses réactions émotionnelles ou encore ses tendances dispositionnelles. C'est pourquoi nous avons choisi d'aborder le concept de travail émotionnel sous l'angle de la pensée complexe. "Le paradigme de la complexité ne "produit" ni ne "détermine" l'intelligibilité. Il peut seulement inciter la stratégie/intelligence du sujet chercheur à considérer la complexité du problème étudié. Il incite à distinguer et faire communiquer au lieu d'isoler et de disjoindre, à reconnaître les traits singuliers, originaux, historiques du phénomène au lieu de relier purement et simplement à des déterminations ou lois générales, à concevoir l'unité/multiplicité de toute entité au lieu de l'hétérogénéiser en catégories séparées ou de l'homogénéiser en une totalité indistincte. Il incite à rendre compte des caractères multidimensionnels de toute réalité étudiée." (Morin, 1982, p. 308-309). Cette méthode est particulièrement adaptée à l'étude de processus fonctionnant non seulement dans

l'incertitude mais également de manière récursive. De plus, la problématique de ce travail regroupe plusieurs niveaux d'analyse, ce qui implique une forte re-contextualisation du concept, légitimant d'autant plus l'ancrage épistémologique dans la pensée complexe.

Afin de répondre à la problématique posée, ces questions suppose tout d'abord l'identification et la caractérisation des différents choix de régulation émotionnelle dans les situations d'interaction des managers avec leurs subordonnés et des employés avec les clients. Cela implique de mesurer l'utilisation des stratégies de travail émotionnel, soit le jeu en surface, le jeu en profondeur, et la régulation authentique. Il est également nécessaire d'analyser le lien entre l'existence, chez l'individu, de certaines compétences émotionnelles et son aptitude à maintenir son équilibre émotionnel. Il s'agit ici de comparer la mesure d'un savoir-faire et la mesure d'un état émotionnel afin de vérifier le lien entre les deux. Enfin, il nous faut mesurer les effets des pratiques managériales sur le vécu émotionnel des employés. Les mesures des perceptions de l'emploi, du consommateur et de la stratégie de l'employeur par l'employé sont ici primordiales. Les pratiques managériales devront également être explicitées.

Une étude de cas auprès d'employés et de managers du groupe hôtelier AccorHotels, combinant des entretiens semi-directifs, de l'observation et des questionnaires, reposera sur une étude herméneutique transdisciplinaire préalable. Le travail émotionnel, concept cœur de la thèse, étant défini dans la littérature suivant plusieurs approches sans consensus sur une définition précise, il nous semble indispensable en premier lieu de ré-ouvrir le concept en l'explorant du point de vue de disciplines diverses. Il s'agit de compléter et comparer la littérature en comportement organisationnel sur le travail émotionnel avec les développements du concept ou de concepts liés en psychologie, en psychodynamique du travail, en sociologie, ou encore en neurosciences.

3.2. La nature du travail émotionnel et la conservation des ressources individuelles

Le travail émotionnel est intimement lié aux mécanismes psychologiques de l'évaluation, constituants du processus individuel de traitement de l'information. L'employé part d'une comparaison entre la règle d'affichage, les ressources qu'il pense être capable d'engager et les objectifs qu'il cherche à atteindre à travers son comportement, pour évaluer la meilleure stratégie à adopter en termes de régulation émotionnelle. Il peut opérer une "régulation automatique", soit "l'affichage automatique d'une émotion organisationnellement désirée dérivant d'une émotion ressentie spontanément" (Martinez-Inigo et al., 2007, p. 32). L'expression authentique des émotions peut être considérée comme une stratégie de travail émotionnel distincte : le mécanisme d'évaluation par lequel l'individu compare l'émotion qu'il ressent naturellement et celle qu'il est tenu d'afficher se déclenche quelque soit la réponse émotionnelle dans laquelle l'individu s'engagera (Diefendorff et al., 2005).

Lorsque l'émotion ressentie naturellement diffère des règles d'affichage organisationnelles, l'employé peut, soit afficher une émotion différente de celle qu'il ressent spontanément (jeu en surface), soit chercher à transformer son ressenti afin de le faire correspondre à l'expression émotionnelle attendue (jeu en profondeur). Ces deux stratégies de régulation émotionnelle, mises en évidence par Hochschild (1983), se distinguent non seulement par l'action exercée sur les émotions au moment de l'interaction, mais également par les conséquences qu'elles engendrent et les antécédents qui déterminent leur choix. Pour Côté (2005, p. 510), "le jeu en surface concerne la manipulation des composants de l'émotion une fois que l'émotion est pleinement en cours". Ainsi l'employé réalise une feinte émotionnelle ou un "trucage" (Grandey et al., 2013), en faisant croire à l'expression d'une certaine émotion

qui n'est pas authentique (Steinberg et Figart, 1999 ; Brotheridge et Lee, 2002). Le jeu en surface, focalisé sur le comportement extérieur (Humphrey et Ashforth, 2004), implique la dissimulation ou l'inhibition d'émotions, généralement négatives (Gabriel et al., 2015). Le jeu en profondeur est un "processus exigeant un effort à travers lequel les employés changent leurs sentiments internes pour s'aligner avec les attentes organisationnelles produisant des affichages émotionnels plus naturels et plus authentiques" (Gabriel et al., 2015, p. 864). Ainsi focalisé sur les sentiments intérieurs (Humphrey et Ashforth, 2004), le jeu en profondeur permet l'expression d'une émotion réellement ressentie par l'employé.

Alors que le jeu en profondeur correspondrait plutôt à une réduction de la dissonance émotionnelle, le jeu en surface consisterait à produire une deuxième émotion ou un affichage aligné avec la norme requise, qui se superposerait avec l'émotion réellement ressentie par l'employé. Nous pouvons ainsi distinguer l'émergence d'une émotion de son expression, au cours d'un épisode émotionnel. En effet, "l'émotion est un mécanisme phylogénétiquement continu permettant une adaptation de plus en plus flexible aux contingences environnementales par découplage stimulus et réponse et ainsi créant un temps de latence pour l'optimisation de la réponse" (Sander et al., 2005, p. 318). Durant un épisode émotionnel, l'individu évalue la correspondance entre l'émotion qu'il ressent et l'émotion qu'il doit afficher. La combinaison des différents mécanismes est schématisée dans la *figure 1* présentée en annexe².

Les variations individuelles observées dans des situations semblables témoignent de l'existence de différences dans les dispositions personnelles entre les employés, qui créent des différences de savoir-faire pour gérer les émotions. "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" est qualifiée d'intelligence émotionnelle par Goleman (1998, p. 368). Le comportement émotionnel de l'individu est le résultat de l'évaluation qu'il a de la situation, à travers un processus d'évaluation cognitive, par lequel il déterminera la pertinence, l'implication, la maîtrise potentielle et la signification normative du stimulus extérieur (Scherer, 2009). "Les émotions jouent un rôle important pour la compréhension et l'appréhension de nos environnements. Elles ont une fonction centrale dans la prise de décision, car la valeur de ce que nous donnons à une situation est directement liée aux émotions ressenties (dans le présent et dans le passé)" (Lecerc-Thomas, 2012, p. 55). Cependant, les ressources émotionnelles de l'employé sont fluctuantes.

Envisagé comme capacité individuelle, le concept de résilience (Koninckx et Teneau, 2010) – processus psychologique par lequel l'individu intègre les événements traumatiques qui s'imposent à lui dans un processus d'apprentissage et de reconstruction continu – peut permettre de mieux comprendre l'aspect continu de la régulation émotionnelle par le travailleur. Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), "les travailleurs sont motivés pour conserver et construire leurs stocks existants de ressources et ainsi minimiser la mesure dans laquelle ils dépensent les ressources en réponse aux demandes dans leur environnement. Ainsi, étant donné que les caractéristiques du rôle ou des demandes inhérentes dans le travail de service requièrent l'utilisation des ressources, le travail émotionnel représente une menace potentielle sur les ressources des travailleurs de service." (Brotheridge et Lee, 2002, p. 64). Dans le cadre du travail émotionnel, l'employé agit lui-même sur ses propres ressources émotionnelles au travers de ses choix de stratégies de régulation lors d'une interaction. Mais ses ressources sont également impactées par des éléments externes. En effet, le management d'équipe, s'appuyant sur des phénomènes de climat émotionnel et de contagion émotionnelle, tout comme le management personnalisé par

² Voir Annexe A - *Figure 1 : Dynamique individuelle du travail émotionnel* en annexe

la formation, le développement des compétences, sont autant de moyens mis à disposition de l'employé pour favoriser sa régulation émotionnelle.

3.3. Le management dans un environnement turbulent

Les entreprises de l'hôtellerie évoluent au cœur d'un environnement turbulent. Les turbulences de l'environnement sont définies comme des "perturbations transitoires dont l'occurrence est difficile à prévoir et dont les effets perturbent l'organisation" (Meyer, 1982, p. 515). Les multinationales du tourisme doivent gérer les mouvements stratégiques des concurrents, adapter leurs propres stratégies aux mutations de l'environnement économique et social, gérer les crises internationales et sectorielles ainsi que les catastrophes naturelles et humaines. Le phénomène de résilience, que nous avons évoqué plus haut à un degré individuel, explique ici la capacité des firmes à réagir aux imprévus et aux incertitudes qui animent le marché, et à les intégrer comme sources d'apprentissage organisationnel, de façon à maintenir leur trajectoire constante. Pour Hollnagel (2006, p. 16), la résilience est 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". Dans un environnement hautement dynamique tel que le secteur hôtelier, les entreprises doivent développer des capacités particulières afin de s'adapter constamment aux changements du marché.

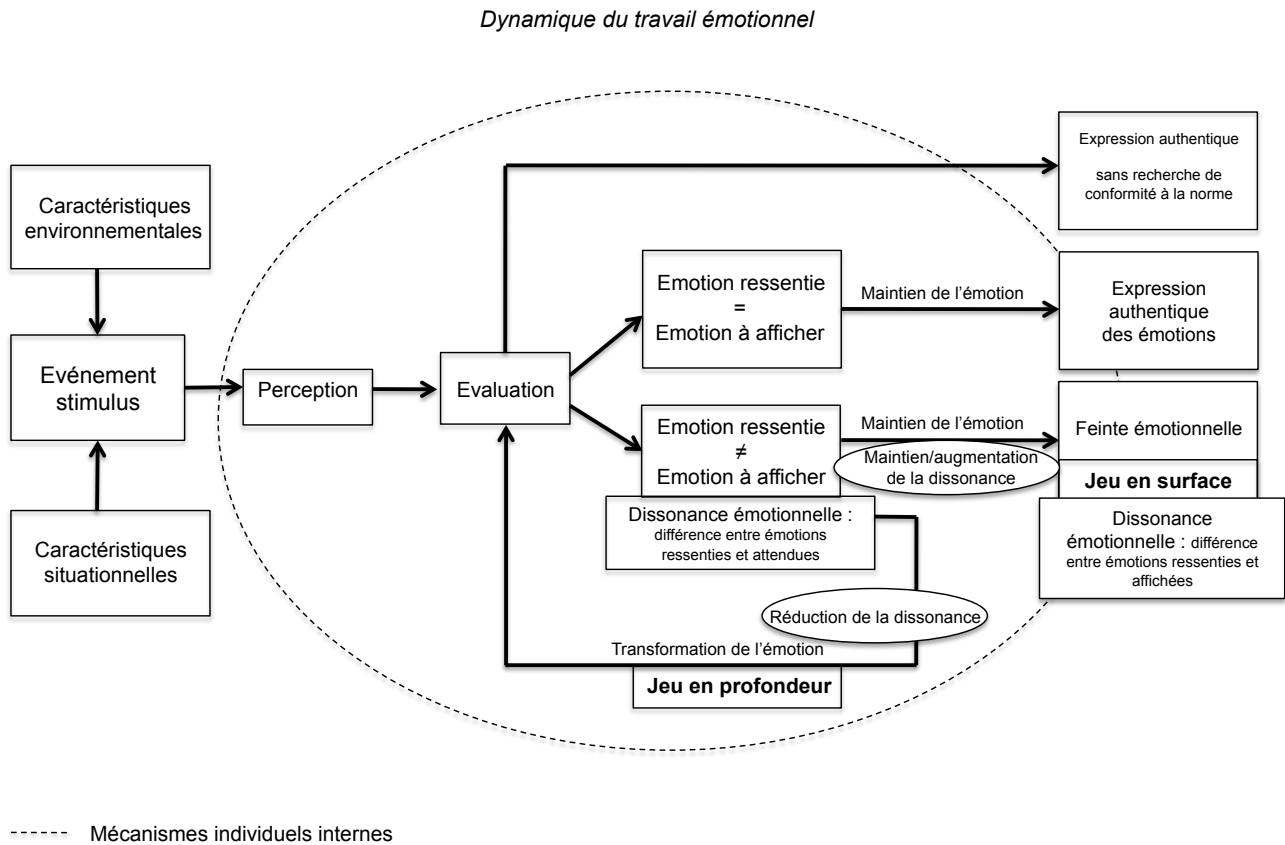
La gestion d'un environnement dynamique complexe demande des compétences organisationnelles bien particulières. Dyer et Shafer (1998, p. 6) relèvent un "intérêt grandissant pour un paradigme organisationnel totalement nouveau – celui qui voit l'adaptation organisationnelle non comme un événement ponctuel ou même périodique, mais comme un processus continu. Ce paradigme est l'agilité organisationnelle". Le management agile apporte une capacité de réaction rapide face aux attentes variées 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). Selon Nijssen et Paauwe (2012), l'agilité organisationnelle passe par une conjonction de trois capacités dynamiques : l'évolutivité de la force de travail (Dyer et Ericksen, 2006), l'apprentissage organisationnel (Hollnagel, 2006), et l'adaptabilité de la structure organisationnelle (Nijssen et Paauwe, 2012).

CONCLUSION

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie se présente comme terrain privilégié pour étudier ce concept, impliquant une forte exposition des employés à l'interaction sociale. Les risques psychosociaux grandissant dans le secteur traduisent un besoin d'adaptation du management, qui légitimise d'autant plus les recherches sur le sujet. D'autre part, la compréhension du concept de travail émotionnel ainsi que la compréhension de ses conséquences sur le ressenti au travail et la performance des travailleurs semble passer par la spécification de la nature du concept et de sa fonction pour l'individu. Ainsi, l'analyse des choix individuels de stratégie de régulation émotionnelle permettra d'éclairer la conceptualisation du travail émotionnel au sein de l'environnement organisationnel. Nous avons vu que la réintégration du travail émotionnel dans son processus individuel de conservation des ressources émotionnelles permet d'expliquer l'apparition de certains troubles émotionnels à long terme chez les employés, et ainsi d'en tirer les leviers managériaux qui influencent ces mécanismes de façon néfaste ou positive.

Ce travail de thèse est porté par la conviction que le travailleur doit s'adapter à son travail, tout autant que le travail doit s'adapter au travailleur. Un management plus respectueux de l'humain dans l'entreprise, d'autant plus dans un secteur où l'humain est au cœur de la performance, doit être un management qui sert de support au travailleur dans son rôle professionnel.

Figure 1 : Dynamique individuelle du travail émotionnel



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). « Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity ». *The Academy of Management Review*, 18(1), 88.
- 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.
- 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.
- Charbonnier-Voirin, A. (2008, November 17). *La dimension humaine de l'entreprise agile : rôle du management des ressources humaines sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité* (Thesis).
- 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.
- 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, D., Suquet, J.-B., & Raulet-Croset, N. (2015). « La gestion paradoxale des compétences de service ». *Formation Emploi*, (2), 49–67.
- Coté, S. (2005). « A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain ». *Academy of Management Review*, 30(3), 509–530.
- 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*, report.
- 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.
- 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.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). « From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility ».
- Ey (2015), *global hospitality insights*, Report.
- 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.
- Goleman D. (1998), *L'intelligence émotionnelle 2, Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Robert Laffont.

- Grandey, A. A. (2000). « Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Grandey, A., Diefendorff, J., & Rupp, D. E. (Eds.). (2013). *Emotional labor in the 21st century: diverse perspectives on the psychology of emotion regulation at work*. New York: Routledge Academic.
- Hobfoll, S. E. (1989). « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress ». *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: commercialization of human feeling* (20th anniversary ed). Berkeley, Calif: University of California Press.
- Hollnagel, E. (2006). *Resilience : The challenge of the unstable*.
- Humphrey, R. H., & Ashforth, B. E. (2004). Job Characteristics and Affective Events Theory. *Proceedings of the Southern Management Association, San Antonio TX, USA*
- Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences* (1st ed.). Bruxelles: DE BOECK UNIVERSITE.
- Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Auckland; Bogota; Paris: Ediscience International.
- Lecerf-Thomas, B. L. (2012). *Activer les talents avec les neurosciences*. Paris: Pearson.
- 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.
- Lozato-Giotart, J.-P., Leroux, E., & Balfet, M. (2012). *Management du tourisme: territoires, offres et stratégies*. Pearson Education France.
- Manoukian, A. (2009). *La souffrance au travail : Les soignants face au burn-out*. Rueil-Malmaison: Editions Lamarre.
- 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.
- Meyer, A. D. (1982). « Adapting to Environmental Jolts ». *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515.
- Morin, E. (1982). *Science avec conscience* (Nouv. éd). Paris: Seuil.
- 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.
- 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.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). « Expression of emotion as part of the work rôle ». *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37.
- Sander, D., Grandjean, D., & Scherer, K. R. (2005). « A systems approach to appraisal mechanisms in emotion ». *Neural Networks*, 18(4), 317–352.
- 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.
- 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.
- Technologia (2014) Etude « le syndrome d'épuisement, une maladie professionnelle », Sous la dir. de Delgènes, Mai 2014.
- Wharton, A. S. (2009). « The sociology of emotional labor ». *Annual Review of Sociology*, 35, 147–165.

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)