



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Les formes de reconnaissance dans la régulation des organisations hôtelières

Présenté par :

Émilie Raynaud

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Les formes de reconnaissance dans la régulation des organisations hôtelières

Présenté par :

Émilie Raynaud

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

« Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faites vous réussirez. »

ALBERT SCHWEITZER

« Il n'y a pas de honte à préférer le bonheur. »

ALBERT CAMUS, *La Peste* (1947)

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier monsieur Cyrille LAPORTE qui m'a suivie tout au long de l'année pour ce travail de recherche. Il a non seulement fait preuve de patience, tout étant disponible et a su me remettre dans la bonne direction lorsqu'il en était nécessaire.

Merci à l'ISTHIA, mais aussi à l'ensemble de l'équipe pédagogique de Master Management en Hôtellerie-Restaurant, pour l'apport de connaissances à travers les discussions concernant mon sujet de recherche, les divers cours et notamment ceux de méthodologie réalisés par madame BESSIÈRE ou monsieur RAYSSAC.

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé dans les normes sans l'expertise de monsieur CINOTTI qui, à travers ses nombreux cours d'informatique, a permis d'améliorer depuis mon arrivée à l'institut, mes compétences en bureautique.

Enfin, je remercie l'ensemble des professionnels du secteur qui, par le biais d'entretiens mais aussi d'interactions informelles, ont pris de leur temps pour répondre à mes questions ou simplement discuté sur le sujet en vue de la seconde année de Master.

SOMMAIRE

Remerciements.....	
Sommaire.....	
Introduction Générale.....	7
PARTIE 1 - « L'humain » dans l'hôtellerie restauration.....	9
Chapitre 1 – L'apparition de nouvelles « motivations » au travail.....	11
Chapitre 2 – Les formes de reconnaissance au travail.....	18
Chapitre 3 – Le cas du secteur hôtelier.....	24
PARTIE 2 - Comprendre et expliquer l'intégration des formes de reconnaissance.....	30
Chapitre 1 – La Problématisation et le Cadrage Théorique.....	32
Chapitre 2 – Les hypothèses de recherche.....	47
Partie 3 - La méthodologie et le terrain d'application.....	54
Chapitre 1 – La méthodologie.....	56
Chapitre 2 – Le terrain d'application.....	72
Conclusion Générale.....	81
Bibliographie.....	83
Table des annexes.....	85
Table des figures.....	109
Table des tableaux.....	110
Table des matières.....	111

Introduction Générale

Il y a maintenant dix ans, une succession de suicides dans une entreprise avaient fait la une des journaux. Les raisons évoquées étaient un management par la terreur et le harcèlement moral. Suite à ça, la notion de bien-être au travail s'est amplifiée bien qu'elle existait déjà dans les entreprises.

Les premières expériences professionnelles dans le secteur de l'hôtellerie restauration ont révélé la dureté du travail, il nous est alors paru propice de traiter une des notions qui favorisent le bien-être dans les organisations : la reconnaissance.

La reconnaissance est un sentiment que l'on éprouve lors d'interactions sociales. Les organisations sont un groupe d'individus en interaction qui ont un but commun comme une entreprise ou un syndicat par exemple.

Le thème choisi, les formes de reconnaissance dans la régulation des organisations hôtelières, englobe alors toutes les formes de reconnaissance possibles dans une organisation, ici une entreprise en hôtellerie restauration, lors du management de celle-ci, soumises à des dynamiques, d'où le terme de régulation.

Les formes de reconnaissance étant une notion que l'on retrouve dans diverses disciplines, nous avons choisi de la traiter dans sa version sociologique.

Le travail de recherche a alors débuté sur un premier questionnement : *Comment les formes de reconnaissance sont mobilisées dans le management des organisations en hôtellerie restauration ?*, auquel nous avons établi des premières recherches afin de cerner un peu mieux le thème et de définir les principales notions. Par la suite, une question plus précise a été utile pour pouvoir montrer dans quelle direction nous voulions traiter le sujet. Elle s'est accompagnée de la compréhension du comportement des individus au sein d'une organisation, indispensable pour traiter le questionnement suivant : *Comment intégrer les formes de reconnaissance dans le management d'une organisation en hôtellerie restauration ?*

Afin de répondre à cette problématique, nous avons alors émis deux hypothèses :

- La reconnaissance de l'investissement permet d'instaurer un meilleur environnement de travail ;
- Les compétences ne sont pas suffisamment reconnues par les managers.

Chaque hypothèse se compose de deux sous-hypothèses et de points essentiels afin de comprendre toutes les caractéristiques qui composent chacune d'entre elles.

Dans un premier temps, nous décrirons le champ d'étude et la place de l'humain dans le secteur de l'hôtellerie restauration. L'évolution de la prise en compte des individus au travail sera alors détaillée ainsi que les différentes formes de reconnaissance présentes dans un environnement de travail. Enfin, nous rapprocherons le thème au secteur de l'hôtellerie restauration en parlant notamment de la transformation managériale et de l'apparition de nouvelles fonctions dans les organisations.

Ensuite, nous essaierons de comprendre et d'expliquer les formes de reconnaissance dans les organisations à travers de nombreuses théories existantes, avant-tout sociologiques, pour comprendre le comportement des individus de par leurs actions, mais aussi par les compétences. Les hypothèses de recherche seront ensuite légèrement développées afin que la compréhension de l'intention du travail de recherche soit comprise de tous.

Dans une troisième et dernière partie, nous expliquerons les différentes façons que nous avons choisi pour répondre à notre problématique par le biais de la méthodologie à adopter mais aussi des outils utilisés pour collecter des données, et du terrain d'application dans lequel nous voulons traiter notre sujet.

PARTIE 1 - « L'humain » dans l'hôtellerie
restauration

Introduction de la première partie

Dans cette première partie, les notions nécessaires à l'élaboration de ce travail de recherche sur les formes de reconnaissance dans les organisations en hôtellerie restauration vont être définies. C'est dans le but de décrire le contexte dans lequel ce sujet se trouve que cette première partie est indispensable, à savoir la place de l'humain dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

Tout d'abord, l'histoire de l'évolution des motivations au travail va être réalisée en partant du taylorisme jusqu'au courant des relations humaines, tout en oubliant pas que des travaux ont été effectués depuis cette période.

Ensuite, les différentes formes de reconnaissance au travail vont être détaillées afin de mettre en évidence les quatre situations dans lesquelles un individu peut ressentir cette émotion subjective qui est alors difficile à mesurer.

Enfin, c'est à travers l'hôtellerie restauration que nous allons étendre cette partie descriptive en essayant de voir si le sujet des formes de reconnaissance a déjà été mentionné, détailler une notion de management appropriée, la transformation managériale, et analyser l'évolution des fonctions dans ce secteur comparé à celles décrites par Henri FAYOL dans une organisation.

CHAPITRE 1 – L'APPARITION DE NOUVELLES « MOTIVATIONS » AU TRAVAIL

Au début de l'industrialisation, les motivations des salariés au travail n'étaient pas nécessairement analysées tant leur nombre dans les ateliers était important. Cependant, nous allons voir dans ce chapitre l'apparition d'études effectuées à partir de cette période taylorienne qui ont fait naître de nouvelles préoccupations pour les managers.

1.1. Le taylorisme

Le modèle taylorien est apparu lors de la révolution industrielle grâce à un ingénieur américain, FREDERICK WINSLOW TAYLOR, au début du XX^e siècle. A cette époque, TAYLOR pensait que la principale motivation des ouvriers était économique, et met alors en place le salaire différentiel, au rendement, aussi nommé la « carotte », car il demande aux ouvriers de produire plus pour gagner davantage. Pour mettre en place ce modèle d'organisation, appelé organisation scientifique du travail, TAYLOR va faire intervenir plusieurs ingénieurs.

1.1.1. PRÉSENTATION DU MODÈLE TAYLORIEN

Il va tout d'abord observer les cadences de travail dans les industries et va vite se rendre compte que par rapport à l'organisation de celles-ci, c'est l'ouvrier qui impose la cadence de production car il effectue tout du début à la fin. Il décide alors d'effectuer un changement radical dans les organisations, puisque chaque ouvrier ne réaliserait qu'une tâche, simple à effectuer et qui sera minutée. Pour que son idée puisse être faisable, il va observer les différentes phases ainsi que le temps qu'elles demandent, et en dégager celles qui sont les plus importantes. Pour décider de l'organisation du travail, il va s'aider du bureau d'études, aussi appelé les « ouvriers à cols blancs », pour réaliser les analyses des différentes tâches au sein d'une même organisation. Grâce au savoir-faire de ces ingénieurs et de celui des ouvriers, TAYLOR va pouvoir déterminer la meilleure méthode de travail qu'il appellera *One best way*. Elle rassemble un certain nombre de normes que les ouvriers doivent réaliser car

elles sont obligatoires. Ces procédures déterminent le comportement des individus dans une organisation, ce qui rend ce modèle d'organisation très rationalisé.

Au sein de ces industries, plusieurs personnes interviennent dans l'exécution du travail. Il y a tout d'abord les cols blancs, expliqués plus haut, qui organisent le travail, les contremaîtres, qui supervisent et contrôlent le travail effectué par les ouvriers spécialisés qui obéissent aux règles de l'atelier. Cependant, les contremaîtres étant d'anciens ouvriers, les foyers de conflits sont rapidement apparus.

1.1.2. LES CRITIQUES DU MODÈLE TAYLORIEN

Après la diffusion de ce modèle d'organisation en Europe, les critiques ont été nombreuses. Il lui est alors reproché, de par le fait que les ouvriers sont spécialisés dans une seule tâche, que ce modèle leur enlève le savoir-faire auparavant acquis. Les tâches étant simples à réaliser, elles deviennent très répétitives.

Les nombreuses normes présentes dans le modèle de TAYLOR est source de malaise au travail. Le fait de dicter les gestes aux ouvriers leur fait perdre toute liberté de manœuvre, ce qu'on appelle aussi « l'aliénation au travail ». De plus, imposer les manières de faire peut donner un travail de moins bonne qualité entraînant des dysfonctionnements dans l'organisation. En 1956, GEORGES FRIEDMANN, sociologue français, critiquait le taylorisme en le définissant comme inhumain.

Ces critiques montrent qu'il y a des limites au modèle taylorien, de par la multiplicité des normes qui impactent les comportements des individus. Une organisation est plus ou moins formalisée, et le taylorisme fait parti des modèles les plus formalisés qui existent. Suite à cette période, un nouveau mode de fonctionnement au travail apparaît : le modèle bureaucratique.

1.2. La bureaucratie

Le modèle bureaucratique est présent dans de grandes administrations et est comme le taylorisme assez rationalisé, afin de rendre l'organisation la plus efficace possible. C'est avant-tout Max WEBER, sociologue et économiste allemand, qui défend ce

nouveau modèle d'organisation au travail. En effet, il présente la bureaucratie comme nécessaire pour faciliter la gestion des personnels dans les administrations qui composent l'État. Elle est d'ailleurs définie comme le modèle rationnel légal d'autorité car elle est composée d'une forte rationalité, d'un statut dit légal par rapport aux compétences et une présence forte de hiérarchisation.

1.2.1. PRÉSENTATION DU MODÈLE BUREAUCRATIQUE

Dans le *Dictionnaire critique de sociologie*, RAYMOND BOUDON et FRANÇOIS BOURRICAUD présentent les caractéristiques de ce modèle, en un article intitulé du nom de celui-ci. Le fonctionnement de la bureaucratie répond à plusieurs principes :

- une hiérarchie des statuts ;
- des droits et devoirs définis par la loi ;
- des compétences spécifiques ;
- et un recrutement du personnel différent.

Chaque employé travaillant dans une organisation de type bureaucratique est soumis à une hiérarchie très forte car ses supérieurs exercent sur lui un contrôle permanent pour assurer une bonne coordination et un respect des normes.

Chaque statut donne des droits et des obligations plus ou moins importants et définis par la loi. C'est donc la loi qui fixe les règles, statuts, et par cette caractéristique, on peut observer une rigidité des comportements avec la rationalisation des procédures.

Chaque poste a des compétences et capacités spécifiques qui sont aussi définies par la loi. Chaque employé est donc un expert dans son domaine en associant des compétences à la fois techniques et juridictionnelles.

Enfin la procédure de recrutement fonctionne selon des principes universels, tout en se basant sur les compétences, ce qui le rend impersonnel. Le favoritisme n'est donc pas possible à priori car les techniques de recrutement se font par concours.

1.2.2. LES CRITIQUES DU MODÈLE BUREAUCRATIQUE

Ce modèle a été également très critiqué pour plusieurs raisons. L'organisation manque de souplesse à cause de la hiérarchie mais aussi des normes basées sur la loi. L'autonomie donnée aux salariés est relative, ce modèle d'organisation nuit à la liberté individuelle car il limite la marge de manœuvre des salariés. La bureaucratie ne prend pas en compte que les normes sont différentes des pratiques des individus. Ces conditions de travail peuvent amener les employés vers une faible implication dans leur travail avec un risque de retrait de ceux-ci. De plus, les règles ne peuvent pas prévoir toutes les situations possibles dans une organisation, ce qui peut la rendre moins efficace.

MICHEL CROZIER, sociologue français et directeur de recherche au CNRS, a d'ailleurs appuyé les critiques dans son ouvrage *Le phénomène bureaucratique* en 1963, où il montre que ce modèle ne peut pas s'adapter et résiste au changement, à cause de la multiplicité des normes, mais aussi aux relations de pouvoir très fortes.

Étant tous les deux des modèles rationnels, la bureaucratie a été aussi critiquée que le taylorisme, d'où l'apparition du courant des relations humaines dans les années 1930.

1.3. Le courant des Relations Humaines

Dans les années 1930, dans le monde du travail, les taux de rotation étaient importants, tout comme le taux d'absentéisme et le freinage, résultat d'une solidarité entre ouvriers. Nous allons alors montrer avec différentes théories et analyses réalisées à cette époque, l'évolution qui s'y est produite au sujet de la considération des individus au travail.

1.3.1. L'ANALYSE D'ELTON MAYO

Anthropologue australien du travail, ELTON MAYO est le père fondateur du courant des Relations Humaines et utilise les variations des conditions de travail pour faire ses analyses.

Sa première expérience s'est déroulée à Philadelphie, dans une usine de textile en 1923. Dans celle-ci, le *turn over* du personnel était très important, les conditions de travail plutôt difficiles avec des semaines de travail conséquentes et une vision du travail de la part des ouvriers négative. Il va alors modifier les rythmes de travail en incluant des pauses qui étaient inexistantes et en les enlevant par la suite. Il observe et analyse les fluctuations de production suite à ces changements. En dernier recours, il laissera même les ouvriers autonomes pour choisir leur temps de pause par équipe. A travers cette expérience, ELTON MAYO a souhaité montrer l'importance de la physiologie et de la psychologie au travail.

Sa deuxième expérience, plus connue, s'est produite dans une immense usine appelée la *Western Electric Company* à *Hawthorne* près de Chicago. De nombreuses innovations techniques ont été rendues possibles dans cette firme où la concentration de salariés était conséquente. L'entreprise rencontrait deux problèmes principaux : un absentéisme et un *turn over* importants. L'anthropologue australien va alors prendre un groupe d'ouvrières qu'il va diviser en deux : un n'aura pas de changement et le second verra une fluctuation de la lumière durant l'expérience. Cependant, durant celle-ci, il s'aperçoit que la production ne fait qu'augmenter même si les conditions de travail reviennent à la normale, les comportements des individus ne se basent pas seulement sur ces conditions.

Il en tirent alors plusieurs conclusions de cette analyse. Il existe des groupes informels dans l'organisation, qui créent leurs propres règles accompagnées d'un phénomène de leadership. Les motivations des salariés ne sont pas seulement économiques, l'intérêt que les supérieurs peuvent leur porter est également important et bénéfique pour la production : c'est ce qu'on appelle l'effet *Hawthorne*. Enfin, c'est pendant cette expérience qu'ELTON MAYO montre que la notion de la reconnaissance a une importance dans les relations au travail et qu'elle surpasse la motivation financière.

Cette analyse a été critiquée par rapport à l'échantillon choisi par ELTON MAYO, car seulement six ouvrières ont participé à l'expérience dans une entreprise de 30 000 salariés, ce qui paraît peu représentatif.

1.3.2. LES THÉORIES DE MAC GREGOR ET D'ABRAHAM HAROLD MASLOW

DOUGLAS MAC GREGOR , professeur américain en psychologie, et ABRAHAM HAROLD MASLOW, psychologue américain, ont tous deux réalisé des théories sur la dimension humaine au travail, en prenant en compte l'individu seul.

MAC GREGOR a analysé dans son œuvre *La dimension humaine de l'entreprise*, les chefs d'entreprise et en a sorti deux styles de management différents, qu'il appela « théorie X » et « théorie Y ». En effet, les dirigeants déclarent qu'il y a deux types d'individus au travail : ceux qui voient l'activité comme une contrainte et ceux qui la voient comme une manière de s'accomplir tout en ayant des responsabilités. La théorie X résulte d'un management autoritaire où les ouvriers évitent les responsabilités et ont besoin de consignes strictes et d'un contrôle permanent, grâce à une découpe des tâches et des procédures détaillées. La théorie Y résulte d'un management participatif où les salariés sont capables d'initiatives, d'auto-contrôle et de créativité. Les efforts physiques et mentaux sont naturels pour les employés, le travail peut même être considéré comme une source de satisfaction. Ce professeur américain distingue alors deux types d'individus au travail : les « bons soldats » et les « moteurs ». Sa théorie montre que les styles de management adoptés impactent les motivations du personnel.

MASLOW a défini en cinq niveaux l'ensemble des besoins qu'un humain ressent et a besoin de ressentir. Ils peuvent être physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi. Selon lui, lorsque l'un de ces besoins n'est pas satisfait, ceci impacte les motivations des individus, tout en accentuant le fait que chaque besoin dépend d'un autre. Cependant, pour beaucoup, cette vision ne prend ni en compte le collectif ni les contextes de comportements des individus.

1.3.3. L'ÉTUDE DE KURT LEWIN

KURT LEWIN, psychologue américain d'origine allemande, a également travaillé sur la dimension humaine au travail mais il s'est davantage penché sur la dynamique des groupes, contrairement à MAC GREGOR et MASLOW.

Selon lui, le comportement des individus n'est pas déterminé par l'individu lui-même mais par les relations qu'il entretient avec autrui. Au sein d'un groupe, il remarque que des relations affectives s'opèrent. La cohésion dans un groupe se réalise grâce à différentes dynamiques, positives ou négatives qui s'effectuent sur chaque individu constituant le groupe. Cependant, à cette époque, les industries ne faisaient pas travailler les ouvriers en groupe, mais de façon individuelle : la cohésion et le soutien possible des collègues n'était alors pas concevable.

Les travaux réalisés pendant le courant des Relations Humaines sont nombreux, c'est pour cela que nous ne pouvons pas tous les traiter. Cependant, les différentes théories et études présentées au-dessus ont été majeures car elles prennent davantage en compte l'humain, montrent que les motivations ne sont pas seulement économiques et qu'il existe bien des relations affectives dans les groupes informels. Jusque dans les années 1970, ce courant constitue un réel tournant dans la notion de reconnaissance au travail de par les résultats des nombreuses théories. Depuis, beaucoup de travaux ont été réalisés dans la même direction, que ce soit en sociologie, en psychologie ou dans d'autres disciplines, ce qui permet de voir que c'est un sujet toujours abordé.

CHAPITRE 2 – LES FORMES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Afin de définir les différentes formes de reconnaissance au travail, il est indispensable de revenir sur la définition de cette notion : la reconnaissance.

D'après le dictionnaire *ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS*, la reconnaissance a plusieurs sens. Elle peut être tout d'abord un sentiment de gratitude envers quelqu'un, mais aussi le fait de reconnaître quelqu'un ou quelque chose. Dans certains cas, cette notion est synonyme de confession, d'aveu ou d'acceptation, dans le sens d'admettre.

Pour aller plus loin, WENCESLAS LIZÉ, maître de conférence en sociologie, publie un article dans cette même encyclopédie en ligne, où il déclare ce qu'est selon lui la reconnaissance en s'adaptant sur plusieurs théories déjà existantes. Il montre que cette notion ne peut avoir lieu sans interaction sociale car soit elle se déroule dans un cadre formel, comme lors d'une remise de prix, soit informel, en complimentant quelqu'un. Ce terme a été traité à de nombreuses reprises et dans plusieurs disciplines. En philosophie, HEGEL et HONNETH sont les deux philosophes qui ont le plus étudié la reconnaissance, en déclarant que c'était le fondement des relations humaines mais aussi que cette notion peut être vue comme une contrainte même si elle participe activement au processus de socialisation des individus. En sociologie, ALAIN CAILLÉ et PIERRE BOURDIEU ont également longuement discuté sur ce sujet, en mettant en avant notamment le rapport entre le pouvoir et la reconnaissance.

Au travail, on peut voir qu'il y a différentes formes de reconnaissance qui s'y exercent, pouvant venir des managers, des collègues ou des clients. Elles interviennent chacune dans différentes dimensions clés comme le montre le schéma en figure 1 ci-dessous. Nous allons donc détailler chacune d'entre elles.

Figure 1: Les formes de reconnaissance au travail



Source : Brun Jean-Pierre, Dugas Ninon, "La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens", Université Laval, 2002

JEAN-PIERRE BRUN est professeur de management mais aussi directeur de la chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à l'université Laval au Québec. Il a à de nombreuses reprises travaillé sur la notion de reconnaissance au travail. C'est pour cela que nous allons nous en inspirer pour définir les quatre formes de reconnaissance au travail grâce notamment à son article « La reconnaissance au travail » paru dans *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* en 2008. Nous allons aussi utiliser un document de sensibilisation intitulé *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens* réalisé par JEAN-PIERRE BRUN et NINON DUGAS, hypnologue.

2.1. Les formes de reconnaissance sur la personne et sur le résultat

Nous allons commencer par détailler les formes de reconnaissance qui concernent principalement l'individu au travail et les résultats effectués par ce même individu.

2.1.1. LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

Dans l'article paru dans la revue de sciences humaines, JEAN-PIERRE BRUN définit la reconnaissance existentielle comme la reconnaissance de la personne. Au travail, elle se résume par reconnaître l'individu et non l'employé en s'adressant à lui par son prénom et non seulement par le poste qu'il occupe.

Cette forme de reconnaissance repose sur les relations établies au travail. Elle intervient par exemple lorsqu'un employé salue ses collègues en arrivant sur le lieu de travail, ou encore lorsqu'un manager consulte les salariés avant de prendre une décision importante pour l'entreprise. Il est d'ailleurs recommandé qu'après cette

consultation, les employés puissent être mis au courant des décisions prises, qu'elles les concernent ou non. Quand les salariés connaissent les choix effectués par l'entreprise, ils se sentent plus importants dans l'organisation ce qui participe à la reconnaissance existentielle, tout comme le soutien mutuel entre collègues et managers.

JEAN-PIERRE BRUN précise dans le document de sensibilisation que ce sont au final les petits gestes du quotidien lors des interactions, surtout informelles, que peut se produire cette forme de reconnaissance. Étant donné qu'elle concerne avant-tout l'individu et non le travail qu'il effectue, elle est considérée comme la base pour accéder aux autres formes de reconnaissance. Elle permet aussi de montrer à l'employé qu'il a le droit à la parole avec la participation aux décisions et que son avis est important. Grâce à cela, il existe dans l'organisation et est respecté au sein d'un groupe.

2.1.2. LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS

D'après ce même auteur, la reconnaissance des résultats permet de reconnaître seulement les résultats mesurables ou pouvant être contrôlés. Il faut alors que la tâche demandée à l'employé soit réalisée pour reconnaître les résultats. Pour qu'elle soit satisfaite, il faut que le salarié agisse dans le but d'obtenir des résultats positifs. Pour qu'un manager montre qu'il est reconnaissant envers un de ses salariés par rapport aux résultats obtenus, il doit accentuer et valoriser l'ensemble du travail accompli par ce dernier.

Les pratiques au travail rassemblent essentiellement des sortes de récompenses comme l'intéressement aux bénéfices, les primes de motivation ou au rendement, ou une rétribution symbolique ponctuelle pour le résultat obtenu. Elles peuvent aussi être l'objet d'un événement particulier comme une sorte de « pot » à la fin du projet dont les résultats sont félicités.

Cette seconde forme de reconnaissance est une sorte de témoignage de gratitude de par les résultats très concluants obtenus à partir d'un travail complet. Par contre,

celle-ci peut générer de la jalousie de la part des autres collaborateurs si elle est trop présente dans le management. Si un employé est plus mis en avant, les autres salariés pourront ressentir une impression d'injustice et la compétitivité entre les membres du groupe grandira. C'est pour cela qu'elle doit être accompagnée de d'autres formes de reconnaissance pour éviter ces comportements qui pourraient nuire à l'organisation.

Ces deux formes de reconnaissance touchent avant-tout l'individu. Nous allons maintenant définir les deux formes de reconnaissance qui touchent principalement le processus de travail : celle sur la pratique de travail et celle sur l'investissement engagé dans celui-ci.

2.2. Les formes de reconnaissance présentes dans le processus de travail

Le processus de travail permet deux formes de reconnaissance : la reconnaissance de la pratique d'un travail et la reconnaissance de l'investissement, des efforts dans l'exercice d'un travail.

2.2.1. LA RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL

JEAN-PIERRE BRUN définit la reconnaissance de la pratique de travail comme la reconnaissance des compétences de l'individu au travail tout en incluant les responsabilités dont il dispose et l'intérêt que le salarié porte à autrui dans ce même environnement. Cette forme de reconnaissance met en avant la qualité des relations qu'un individu exerce avec son travail et les acteurs qui interviennent dans celui-ci. On insiste ici sur les relations, car seules les compétences techniques ne suffisent pas pour la mesurer, mais il faut aussi prendre en compte les valeurs et les principes moraux qui sont présents et mis en avant dans une organisation comme la responsabilité sociale par exemple.

Reconnaître la pratique de travail, c'est reconnaître la manière de faire le travail par les employés, comment eux voient la meilleure façon d'exécuter le travail. Ceci

implique les compétences tant techniques que relationnelles, les qualités professionnelles ou encore le comportement.

Reconnaître la pratique de travail, c'est aussi savoir valoriser un travail lorsqu'il est bien fait. Évoquer les prouesses techniques mais aussi la créativité et l'innovation qui ont été mis en œuvre, durant le travail en question, sont essentiels. Il peut être aussi nécessaire de mentionner les problèmes rencontrés lors de ce travail car ils permettent aussi d'avancer et de ne pas refaire les mêmes erreurs. De multiples éléments peuvent donc être mis en avant pour montrer au salarié que son travail a bien été effectué comme la méthode de travail adoptée performante, les bonnes relations établies avec les clients ou encore la qualité du travail d'équipe.

Cette forme de reconnaissance repose donc sur un ensemble qui constitue le travail, non pas seulement les compétences techniques mais également les compétences relationnelles et le comportement de l'individu sur son lieu de travail. Le tout permet de voir comment le salarié s'approprie son travail pour qu'il soit réalisé de la meilleure façon possible.

2.2.2. LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL

Cette dernière forme de reconnaissance est définie par JEAN-PIERRE BRUN dans *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* en 2008 par les efforts déployés par les salariés pour effectuer un projet ou dans leur travail au quotidien.

On peut définir les efforts sous deux dimensions : objective et subjective. Les efforts dits objectifs regroupent les particularités et les gênes occasionnées par une tâche comme la répétitivité, la charge physique, la pression, etc. Les efforts dits subjectifs rassemblent la volonté, la motivation ou l'implication qu'un salarié a pour réaliser son travail.

Cependant, les efforts venant d'un salarié peuvent être importants sans que les résultats soient au rendez-vous. La reconnaissance de l'investissement dans le travail ne prend alors pas en compte les résultats finaux mais seulement l'investissement pris pendant le travail. C'est une forme de reconnaissance plutôt emblématique car le

jugement ne se porte pas sur les résultats mais sur l'engagement du salarié et la mobilisation collective de l'équipe dans le travail.

En terme de pratiques au travail, la reconnaissance de l'investissement peut se traduire en confiant des responsabilités plus importantes aux salariés lors d'un projet, mais aussi en les remerciant pour les efforts et l'implication entrepris pendant celui-ci. La délégation de tâches est valorisante pour les salariés car signe de confiance suite aux efforts déployés précédemment, tout comme la participation aux décisions.

Dans le document de sensibilisation, JEAN-PIERRE BRUN et NINON DUGAS mettent l'accent sur la qualité et l'importance des efforts pris par les employés tout en n'oubliant pas leur implication et l'énergie déployée lors de la réalisation du travail. Cependant, cette reconnaissance doit être proportionnée par rapport aux efforts entrepris par les salariés.

2.3. Le rôle des acteurs dans les formes de reconnaissance

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) sous la tutelle du ministère du travail a publié en avril 2017 un document sur la reconnaissance au travail dans la collection *10 questions sur ...*. Dans ce document, on peut trouver les différentes formes de reconnaissance et comment les appliquer en entreprise. Il y est aussi expliqué de quelles personnes peut venir la reconnaissance.

La reconnaissance vient principalement des personnes qui sont le plus en interaction avec l'employé comme les collègues du même service et le manager de proximité. Elle peut aussi venir des clients et des employés des autres services et de la direction. Le rôle du manager de proximité est important dans la reconnaissance car c'est lui qui gère l'équipe et qui peut alors déléguer certaines tâches ou projets ou encore renforcer l'autonomie des salariés. Il est le mieux placé dans la hiérarchie, étant celui qui est le plus proche des équipes pour les fédérer, car il peut les former, les soutenir ou encore les féliciter dans leur travail au quotidien.

CHAPITRE 3 – LE CAS DU SECTEUR HÔTELIER

Plusieurs enquêtes ont été réalisées sur le sujet de la reconnaissance au travail et sont même plutôt récentes comme celle intitulée *Les balbutiements de la reconnaissance au travail en France* de l'agence ANACT accompagnée des sociétés FIDAL et Amplitude publiée en novembre 2016. Réalisée auprès de dirigeants et de responsables des Ressources Humaines, elle permet de voir les actions effectuées dans les entreprises à ce sujet et si les politiques de reconnaissance sont satisfaisantes. Cependant, cette enquête concerne plusieurs secteurs d'activité, il est alors difficile de rapprocher les résultats au secteur de l'hôtellerie restauration.

Pourtant le constat réalisé par l'UMIH (l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie) est clair, le secteur de l'hôtellerie restauration peine de plus en plus à recruter et le nombre de postes non pourvus ne cesse d'augmenter (plus de 100 000 fin 2017, d'après le journal OUESTFRANCE). Ce manque de personnel est dû à de nombreuses raisons et les conditions de travail peuvent en être une des causes. Le secteur de l'hébergement et de la restauration reste tout de même le secteur économique qui emploie le plus de salariés en France avec une hausse de 25 % entre 2005 et 2017 (d'après la revue SNACKING le 03 janvier 2018).

3.1. Un sujet peu traité

Le manque de reconnaissance au travail est un sujet de plus en plus traité dans la presse professionnelle. La démotivation des salariés peut être la source de ce manque avec entre autres un sentiment de dévalorisation et une absence de responsabilités. Le site de recherche d'emploi MONSTER, a réalisé un sondage en avril 2011 pour connaître les raisons qui impactent négativement les salariés français au travail. Sur 932 votes, 41 % répondent que la première raison d'un mal-être au travail est de constater que le travail effectué est sous-estimé de la part des collègues et des managers. Les salariés français éprouvent alors un manque de reconnaissance de la part de leurs compères et de leurs supérieurs, ce qui leur fait perdre confiance en eux et peut impacter leur épanouissement au travail.

Un associé responsable capital humain chez Deloitte, PHILIPPE BURGER, a mis l'accent sur l'importance de la reconnaissance non monétaire dans le secteur de l'hôtellerie restauration. Les salaires des employés de ce secteur étant en moyenne en-dessous du marché du travail, les dirigeants doivent s'orienter sur une reconnaissance qui ne se base pas uniquement sur un gain d'argent. Il déclare également que c'est une notion de management cruciale pour un secteur qui a besoin de fédérer et d'attirer de plus en plus de talents chaque année.

Le sujet de la reconnaissance au travail a été traité à de maintes reprises mais il est rarement rapproché au secteur de l'hôtellerie restauration. La collecte de chiffres significatifs concernant le secteur a donc été infructueuse, mais les rencontres avec certains professionnels ont orienté les recherches vers un terme qui était alors inconnu : la transformation managériale.

3.2. La transformation managériale : vers une nouvelle façon de manager ?

La transformation managériale est une démarche venant de l'entreprise qui demande de grands changements et une coopération afin de créer un vrai collectif entre managers et collaborateurs. Elle vient d'un désir de transformation des comportements humains dans l'organisation, qu'on définit parfois comme une « entreprise libérée ». Tout en valorisant le collectif et l'individu, elle est une façon d'aider les salariés à être plus épanouis en s'engageant dans la vie de l'entreprise. Pour se faire, la transformation managériale s'exerce autour de cinq notions : le sens du travail, la confiance, l'autonomie, la reconnaissance et l'appartenance.

Pour donner du sens au travail, il est nécessaire d'orienter les salariés vers des projets concrets, motivants et compris par tous. Ils sont alors par exemple invités à trouver eux-mêmes des solutions pour la mise en place d'un projet et les managers eux, doivent communiquer les informations aux équipes de façon dynamique en utilisant plus de visuels que d'écrits. Ce fonctionnement permet plus d'échanges au sein d'une équipe tout en installant une certaine convivialité dans la façon de travailler.

Pour établir une transformation managériale performante, il est primordial d'établir une atmosphère de confiance. Pour cela, il faut tout d'abord que les managers aient confiance en eux pour ensuite donner confiance aux salariés. Ils doivent montrer aux employés que leurs avis comptent en leur laissant la parole sur leurs projets, leurs ambitions et leurs envies. Les salariés sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour eux. Ils peuvent alors effectuer des choix moyennant concertation et validation des managers à propos des fournitures ou des uniformes par exemple. L'important est qu'ils réussissent à s'engager dans l'entreprise pour améliorer la qualité de vie au travail et agir de façon collective pour être plus performants.

L'autonomie des salariés est utile pour installer ce type de transformation en leur laissant par exemple organiser librement et différemment l'ensemble de leurs tâches quotidiennes. Les managers peuvent aussi laisser les employés aménager leurs espaces de travail, comme les zones de *back office* mais aussi certaines en *front office* pour rendre leur travail plus agréable ou simplement plus efficace.

La reconnaissance est également présente dans ce type de management. Elle est vue comme un moteur du bien-être au travail afin de former une atmosphère de gratitude pour améliorer les relations entre collègues et obtenir un travail de meilleure qualité. Cela peut se produire lors de la remise de trophées pour récompenser des collaborateurs pour leurs idées innovantes. Le but étant de les encourager et également de fêter les réussites de l'organisation.

La cinquième notion pour la mise en place d'une transformation managériale est la fierté d'appartenance. En participant à la vie de l'entreprise, les collaborateurs peuvent devenir représentant du travail accompli et des valeurs transmises par l'entreprise. Pour tout d'abord comprendre le travail des collègues venant de d'autres services, il est réalisé des expériences où pendant quelques jours, les salariés changent de services pour découvrir ce que font les autres salariés et partager leurs expériences. Ces immersions sont déjà réalisées dans plusieurs hôtels et groupes hôteliers, surtout sur la découverte du travail sur le terrain pour les personnels présents au siège social d'un groupe par exemple. Il est aussi possible pour créer du

lien dans l'entreprise tout en représentant celle-ci, de faire participer les salariés à des défis sportifs ou culturels pour une association caritative.

A travers un management bienveillant et exigeant, cette démarche de management vise à construire une réussite pour l'entreprise tout en prônant le collectif. Cependant, il faut que la direction ainsi que les managers aient la volonté de réaliser ces changements nombreux. Ils doivent faciliter les formations des salariés et des managers de proximité. Il faut également créer une innovation dite participante, avec l'ensemble des équipes concernées, pour avancer plus rapidement et permettre alors l'appropriation des innovations par les salariés car ce sont eux qui proposent les idées. L'implication de tous les collaborateurs est nécessaire tout en rapportant un feed-back régulièrement pour voir si la démarche fonctionne à travers la satisfaction des salariés. L'appropriation du digital par les managers et les salariés est enfin une condition qui facilite la mise en œuvre d'une transformation managériale.

La transformation managériale est donc une nouvelle façon de manager une entreprise, tout à fait adaptable dans un établissement hôtelier. Tout en étant tournée vers les collaborateurs, elle vise à les réengager dans l'organisation. Elle s'adapte aux nouvelles postures managériales qui ont évolué avec l'apparition des start-ups, où le poste de manager s'est voulu plus proche des employés.

3.3. L'évolution des fonctions en hôtellerie restauration

C'est HENRI FAYOL, ingénieur français et surtout auteur de *L'Administration industrielle et générale* en 1916, est le premier à définir les différentes fonctions présentes dans une entreprise. Il devient alors l'un des pionniers de la gestion d'entreprise de par son analyse, tout comme il le devient dans le management.

Dans son ouvrage de 1916, il réalise un découpage de l'activité dans les entreprises et cela en six fonctions : technique, commerciale, financière, sécurité, comptable et administrative. Il installe toutes ces fonctions sur un même pied d'égalité et met en relation les fonctions qu'il décrit et les capacités qui sont liées. Nous verrons ces

notions de compétences et capacités développées par HENRI FAYOL dans la seconde partie lors du cadrage théorique.

La fonction technique regroupe la fabrication, la production et la transformation du produit, équivalent aux « métiers de base » qui constituent l'entreprise. La fonction commerciale concerne l'achat et les ventes des produits tandis que la fonction financière correspond au financement de la production et l'utilisation optimale des capitaux de l'entreprise. La fonction sécurité participe à la protection des personnes et des biens de l'entreprise. La fonction comptable permet de dresser les comptes de l'entreprise et effectue aussi le calcul de paie. Enfin, la fonction administrative occupe la gestion, l'organisation et la coordination de l'entreprise. Ces fonctions ont été analysées en 1916, il est alors normal qu'il y ait eu une certaine évolution, même dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

Les fonctions décrites par HENRI FAYOL existent toujours et font partie intégrante dans les organisations en hôtellerie restauration. Cependant, de nouvelles fonctions ont fait leur apparition avec notamment la fonction des Ressources Humaines qui gère les rémunérations, les carrières des collaborateurs, la motivation du personnel, et les conflits. On voit aussi apparaître la fonction Marketing et vente qui effectue des études de marché pour comprendre les comportements des consommateurs afin d'adapter l'offre de l'hôtel ou du restaurant à cette étude. La fonction Qualité est née pour permettre la conformité des produits proposés par rapport à plusieurs paramètres, comme la gestion et l'analyse des avis clients, tout comme la fonction Communication par le biais du digital notamment pour améliorer l'image d'une entreprise, ou d'une marque. Enfin, l'arrivée d'une fonction plus stratégique, comprenant notamment le revenue management peut être également une nouvelle fonction d'une entreprise en hôtellerie restauration.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons pu décrire « l'humain » au travail dans le secteur de l'hôtellerie restauration. D'un point de vue historique, les motivations des salariés au travail ont évolué à partir de l'industrialisation où elles étaient avant-tout économiques. S'en est suivie la bureaucratie où la hiérarchie et la loi étaient omniprésentes dans les organisations. Étant des modèles très rationalisés et critiqués, c'est dans les années 1930 qu'apparaît un courant qui mettra davantage en avant les besoins des salariés : le courant des Relations Humaines.

Ensuite, nous avons défini les différentes formes de reconnaissance afin de pouvoir comprendre comment elles s'articulaient dans une atmosphère de travail et à quel moment elles apparaissaient pour poursuivre le travail de recherche. Quelles soient sur l'individu, sur les résultats de ce même individu ou sur le processus de travail, c'est un besoin ressenti par de nombreux collaborateurs. Grâce à elles, les salariés sont plus motivés et engagés dans leur travail au quotidien. Les interactions sociales étant indispensables pour faire susciter ce besoin de reconnaissance, le rôle des acteurs, qui sont variés, est crucial.

Tout en rapprochant cette notion à l'hôtellerie restauration, nous avons pu voir que c'est un sujet peu rapproché à ce secteur. Pour voir ce qui se faisait en terme de management, les recherches se sont centrées sur la notion de transformation managériale. La gestion des employés passe par le collectif où l'innovation participante est prônée. Les salariés participent à l'élaboration de projets avec les managers, plutôt considérés comme des « coachs », la hiérarchie est repensée tout en intégrant les notions d'appartenance, d'autonomie, de confiance ou encore de reconnaissance. En s'appuyant sur l'analyse des fonctions d'HENRI FAYOL, nous avons enfin vu que celles-ci avaient évolué et de nouvelles sont apparues dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

PARTIE 2 - Comprendre et expliquer l'intégration des formes de reconnaissance

Introduction de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie, nous essaierons de comprendre et d'expliquer l'intégration des formes de reconnaissance sous trois thématiques :

- la problématisation du travail de recherche ;
- le cadrage théorique utile à la compréhension ;
- et les hypothèses de recherche dégagées.

Tout d'abord, nous expliquerons comment nous est venu ce questionnement en s'adaptant des expériences professionnelles antérieures tout en cheminant vers la problématique.

Ensuite, c'est à travers plusieurs théories que nous allons approfondir les recherches réalisées en première partie. Nous ferons une analyse pour apprendre le comportement des individus avec le *Dictionnaire critique de la sociologie* de RAYMOND BOUDON et FRANÇOIS BOURRICAUD. Grâce aux nombreux travaux de Michel CROZIER et ERHARD FRIEDBERG mais aussi à l'œuvre de PHILIPPE BERNOUX intitulée *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, nous allons découvrir par l'analyse stratégique les comportements observés au travail. C'est en terminant par l'étude des capacités de HENRI FAYOL que nous approfondirons sur la notion de compétences au travail pour finaliser le cadrage théorique.

Enfin, nous aboutirons cette deuxième partie par les deux hypothèses de recherche dégagées de ces approfondissements et par leurs sous-hypothèses.

CHAPITRE 1 – LA PROBLÉMATISATION ET LE CADRAGE THÉORIQUE

Afin de comprendre et expliquer l'intégration des formes de reconnaissance au travail, nous allons tout d'abord développer l'origine de la problématisation, puis exposer le cadrage théorique à partir de nombreuses théories avant-tout sociologiques.

1.1. La problématisation

Suite à ces nombreuses recherches, nous allons essayer d'expliquer comment sont apparus le questionnement ainsi que la problématique.

1.1.1. L'ORIGINE DU QUESTIONNEMENT

Lors de mes quelques expériences professionnelles j'ai pu découvrir, par le biais d'observations mais aussi d'interactions avec les employés des différents établissements, une notion très importante dans le monde du travail : le bien-être. De par ces différentes professionnalisations, j'ai pu participer à des situations peu communes en hôtellerie restauration comme un *rebranding*¹ ou des ouvertures d'établissements. Celles-ci demandent des changements importants et rapides dans une organisation, ce qui peut bouleverser le fonctionnement d'une équipe. Prenant à chaque fois du temps pour interagir avec les employés sur leur vie professionnelle et personnelle, les confidences sur les problèmes rencontrés au travail se sont faites rapidement. Au fil des conversations, je me suis heurtée à une notion bien plus subjective qu'à l'accoutumée : la reconnaissance. En effet, des phrases récurrentes sont apparues comme « *Je ne me sens pas reconnu pour le travail que j'effectue, les efforts que j'entreprends, ou même mes compétences professionnelles pourtant présentes* ». Je suis alors allée à la rencontre de managers, de façon informelle, qui ont expliqué que le mieux-être au travail était davantage pris en compte, avec par exemple des créations de postes ou des aménagements en faveur des salariés, afin de les motiver et les fidéliser.

1 Dans ce cas-ci, un changement d'enseigne de l'hôtel parmi un porte-feuille de marques d'un groupe hôtelier.

Cependant, cette notion de reconnaissance est difficile à mesurer car elle reste subjective mais très importante pour le secteur de l'hôtellerie restauration. Offrant des services à des clients de plus en plus exigeants, leurs expériences dépendront des employés en contact, mais aussi du travail réalisé par les employés qu'ils ne voient pas. Le facteur humain dans le management paraît donc important mais difficile à maîtriser. Un travail de recherche sur cette notion de reconnaissance au travail alliée au management et à un secteur qui me fascine depuis l'entrée en formation hôtelière est apparu comme un thème intéressant à traiter.

Suite aux recherches réalisées en première partie, c'est vers la question de départ ci-après que l'orientation s'est effectuée : *Comment les formes de reconnaissance sont mobilisées dans le management des organisations en hôtellerie restauration ?*

Cette question de départ permettrait de comprendre que les quatre formes de reconnaissance au travail sont un outil important dans le management. En effet, une équipe est composée de plusieurs employés qui ont chacun des attentes variées. De par cette diversité, le manager propose des actions, des manières de manager qui peuvent satisfaire certains salariés mais pas la totalité. On est alors dans une relation où le supérieur hiérarchique donne une forme de reconnaissance aux employés qui eux attendent une forme de reconnaissance peut-être différente ou identique, qui varie en fonction des contextes de situation.

1.1.2. LE CHEMINEMENT DE LA PROBLÉMATISATION

Afin de comprendre comment s'articulent ces quatre formes de reconnaissance au travail, une liste de questions sont apparues dont voici quelques unes :

- a) Quelles sont les attentes des collaborateurs en terme de reconnaissance ?
- b) La reconnaissance est-elle suffisante aux yeux des collaborateurs ?
- c) Quel est l'intérêt d'un management par la reconnaissance ?
- d) Quel comportement les managers doivent-ils adopter face aux collaborateurs ?
- e) Quels sont les instruments à utiliser pour mobiliser ses collaborateurs dans la recherche de reconnaissance ?

Après un recentrage de la part du maître de mémoire, les questions liées au vécu se sont multipliées, ce qui a mené à la problématique suivante : *Comment intégrer les formes de reconnaissance dans le management d'une organisation en hôtellerie restauration ?*

Le travail étant trop important en traitant les quatre formes de reconnaissance, c'est à travers le cadrage théorique et les situations rencontrées dans les expériences professionnelles antérieures, qu'un second recentrage s'est effectué. Cela a donc abouti à l'approfondissement de deux formes de reconnaissance choisies car elles ont été les plus fréquemment rencontrées dans le contexte professionnel.

C'est alors grâce au cadrage théorique qui va suivre, que la compréhension des comportements des individus, dans une organisation, accompagnés de leurs compétences a pu s'effectuer. Grâce à cela, nous allons comprendre et expliquer comment l'intégration des formes de reconnaissance se réalise, et plus précisément sur le lieu de travail.

1.2. Le cadrage théorique

Le cadrage théorique est essentiel dans un travail de recherche comme le mémoire car il permet de se baser sur des analyses déjà effectuées et de les appliquer au problème que l'on souhaite mettre en avant. Ces théories sont en lien avec le sujet de ce travail et de solides observations sur lesquelles nous pouvons nous appuyer.

Nous allons alors nous pencher sur plusieurs théories scientifiques pour constituer les bases de ce travail.

1.2.1. COMPRENDRE LE COMPORTEMENT DES INDIVIDUS

RAYMOND BOUDON et FRANÇOIS BOURRICAUD, tous deux sociologues français, ont écrit le *Dictionnaire critique de la sociologie* en 2011, où ils tirent plusieurs définitions de termes variés se rapprochant chacun à la discipline de sociologie.

Afin de comprendre le comportement des individus, il a été conseillé par le maître de mémoire de consulter et analyser plus précisément l'article « Action ». C'est dans ce sens que nous allons développer leur analyse pour le mettre en lien avec les comportements des individus dans une organisation.

1.2.1.1. Comprendre le comportement des individus grâce à plusieurs variables

Les deux sociologues sont clairs, on ne peut pas comprendre le comportement d'un individu à partir d'une seule donnée, c'est bien un ensemble de paramètres qui permettent de comprendre les actes de tout un chacun. En prenant l'exemple d'une mère qui gifle son enfant, les deux auteurs montrent les différentes variables nécessaires pour comprendre l'acte de cette femme.

Pour comprendre le comportement d'un individu, il faut tout d'abord connaître les traditions qui ont socialisé l'individu qui réalise l'acte. Cet ensemble de traditions vécues depuis l'enfance ont mené à des représentations qui seront différentes pour tout individu. Ces traditions et représentations forment ce que l'on appelle les effets de socialisation. Chacun a donc une socialisation différente qui aura un impact sur nos actions et comportements en fonction des situations. Dans le cas de la mère qui gifle son enfant, son comportement est peut-être le fruit de la socialisation de la mère de l'enfant. Si elle a vu ses propres parents effectuer ce type de corrections lorsqu'elle était enfant, ou les membres de son entourage, elle a alors assimilé le fait que c'est la seule façon de se faire obéir par son enfant. La socialisation de l'individu est alors une des hypothèses qui pourrait permettre d'analyser l'action.

Pour comprendre cet acte, on peut aussi mentionner le conditionnement effectué par les structures sociales, définies par l'État. Ce conditionnement qui rassemble l'ensemble des lois, règles établies par la société, détermine les comportements des individus qui la composent. Plus ces règles sont nombreuses, plus elles peuvent conditionner la personne dans un comportement normé. Dans le cas de la mère qui gifle son enfant, l'acte peut être le résultat de conseils d'éducation donnés à l'ensemble de la société dont elle fait partie, même si cela n'est pas à l'ordre du jour en France, ça peut être de rigueur dans un autre pays par exemple.

Il est également important de prendre en compte les contextes de situation pour analyser le comportement d'un individu. En effet, les actions varient en fonction des contraintes qu'une situation présente, ce qui oblige la personne à s'adapter sans cesse au fil des situations, des interactions et de l'environnement dans lequel elle se trouve. Ces contraintes se présentent à chaque fois que le contexte de la situation est différent que ce que l'individu a déjà vécu. Pour rapprocher cette variable à la situation prise en exemple, l'enfant n'est peut-être pas sage depuis plusieurs jours et la mère n'arrive pas à le calmer, ou encore elle est peut-être surmenée pour plusieurs raisons comme la manque de sommeil, problèmes de santé, etc. C'est à ce moment que l'on se rend compte que connaître les contextes de situation est essentiel car ils peuvent modifier le jugement sur le comportement d'un individu.

Les intentions et les motivations de l'acteur sont aussi une variable de l'analyse d'une action, car elles peuvent être différentes de celles supposées par la personne qui observe le comportement, que les intentions et les motivations réelles de l'individu observé. La mère gifle son enfant peut-être dans le but de le faire taire, ou de ne pas attirer l'attention, ou pour lui montrer que c'est elle qui établit les règles. Son intention n'était sûrement pas de lui faire mal, mais juste de régler le problème le plus rapidement possible, n'étant pas dans l'environnement du foyer privé.

Enfin, les moyens dont dispose l'individu lors de la situation est aussi une des variables à prendre en compte pour analyser son comportement. Lors de celle-ci, la personne réalise une évaluation rapide des moyens qu'elle a en sa possession sur le moment, ce qui lui donne un champ des possibles par rapport à la situation d'interaction et doit alors faire un choix. Dans le cas de la mère et son enfant, se trouvant seule face à son enfant, elle analyse alors toutes les réactions possibles qu'elle peut employer. On peut aussi supposer que les moyens adoptés habituellement lors de ces situations sont par exemple l'intervention du conjoint, et se trouvant seule dans un endroit public, les moyens lui sont parus restreints, incluant la gifle.

Face à ces cinq variables, il faut alors se mettre à la place de l'individu pour analyser son comportement et ainsi s'informer sur sa socialisation et sur les données de la situation.

1.2.1.2. Une précision quant aux effets de socialisation

Afin de rendre la théorie de l'analyse des comportements des individus plus complète, il est utile de préciser ce que sont les effets de socialisation et plus généralement le processus de socialisation.

C'est grâce à celui-ci qu'un individu va pouvoir intégrer, à travers un apprentissage, les normes, valeurs, rapports sociaux et croyances inculqués par la société. Ce processus permet à l'individu de s'intégrer dans un groupe social et dans la société. Il intervient dès l'enfance et l'adolescence, ce que l'on appelle la socialisation primaire, puis à l'âge adulte, appelée socialisation secondaire. Les normes et valeurs permettent aux individus de vivre ensemble en les acquérant, puis en les intériorisant. Les normes représentent les limites fixées aux individus, ce qu'ils doivent respecter. Les valeurs sont les références que les normes permettent d'atteindre, qui symbolisent le respect des normes.

Cet apprentissage passe par plusieurs acteurs qui ont un réel impact sur les effets de socialisation. Ils sont tout d'abord constitués de la famille de l'individu, l'entourage autre que la famille, également l'école, l'environnement professionnel présent et les expériences passées, mais aussi la multiplicité des interactions sociales dans lesquelles l'individu participe.

Les effets de socialisation définissent alors un ensemble de composantes construites par le biais de nombreux acteurs : nous avons donc pas chacun des effets de socialisation distincts. Cela implique donc que les comportements des individus sont très différents ce qui rend plus complexe leur compréhension.

1.2.1.3. La compréhension des comportements des individus au travail

Nous allons pouvoir adapter la théorie de RAYMOND BOUDON et de FRANÇOIS BOURRICAUD au monde du travail afin de comprendre les comportements dans une organisation.

Chaque jour, des changements plus ou moins importants s'opèrent dans une organisation. Ces modifications concernent directement les employés dans

l'organisation, on parle alors d'une dynamique constante qui peut impacter les salariés de façon positive et négative.

En reprenant la théorie expliquée au-dessus sur la compréhension du comportement d'un individu, on peut essayer de comprendre celui d'un salarié dans une organisation. Il faudrait par exemple se mettre à la place d'un employé qui est soudainement moins motivé, ou plus irrité, pour comprendre les raisons de ce changement de comportement qui peut impacter également les collègues qui l'entourent. A l'inverse, se mettre à la place d'un employé qui est brusquement plus motivé dans son travail, comprendre pourquoi, pour peut-être par la suite motiver davantage l'ensemble de l'équipe. Cela permet aussi de voir que ce changement de comportement n'est peut-être pas inhérent au travail. C'est à travers un schéma en figure 2 ci-dessous que nous avons essayé d'adapter les variables de la théorie au monde du travail avec divers exemples.

Figure 2: La compréhension du changement de comportement d'un individu au travail à partir de l'article Action de R.Boudon et F.Bourricaud



1.2.2. L'APPROCHE PAR L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'analyse stratégique est apparue grâce à deux sociologues français, MICHEL CROZIER et ERHARD FRIEDBERG, dans leur œuvre *L'Acteur et le Système* en 1977. Suite à cette approche, plusieurs sociologues l'ont repris et ont poursuivi d'autres travaux dans le même sens : c'est ce que nous allons voir avec PHILIPPE BERNOUX dans son ouvrage *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*.

1.2.2.1. L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg

Selon ces deux sociologues, toute organisation peut à un moment donné subir un dysfonctionnement. Ils vont alors étudier principalement la place des individus dans les entreprises, leurs stratégies dans celles-ci, tout comme la fonction interne et les dysfonctionnements des organisations. En prenant en compte qu'une organisation est un groupe d'individus où s'opère une dynamique sociale, les deux sociologues

s'opposent au holisme² car ils ont une approche contraire aux théories des organisations classiques. En effet, la théorie classique a voulu montrer que ce sont la société et les organisations qui conditionnent l'individu alors que CROZIER et FRIEDBERG attestent que ce sont les individus qui se créent eux-mêmes et exploitent ensuite les espaces de liberté qui leur sont fournis. Ils ont une capacité individuelle d'action grâce à un ensemble de décisions et d'interactions, ils ne sont pas seulement déterminés par des variables collectives.

Selon CROZIER, les organisations se définissent à travers plusieurs points essentiels. Il y a une centralisation des décisions dans l'organisation, les ressources sont partagées de façon inégale, ce qui émet une pression sur l'individu. La prise en compte des règles impersonnelles définit aussi les organisations, tout comme les relations de pouvoir parallèles. L'action collective est essentielle pour le fonctionnement de l'organisation car les individus font marcher l'entreprise en apportant leur contribution quotidiennement, accompagnés des règles fixées par l'entreprise. Les salariés d'une organisation sont appelés « acteurs » car ils mettent en place des stratégies et en sont responsables. Chaque salarié possède une stratégie différente de ses collègues, car ils n'ont pas les mêmes intérêts ou valeurs : c'est alors ce qu'on appelle le construit social.

Dans cette analyse, l'acteur est plus autonome car ils s'adapte aux circonstances avec sa propre logique d'action, il réfléchit par lui-même face aux situations rencontrées. L'acteur choisit ce qu'il considère à son avis la meilleure solution à un moment et dans une situation donnée. Cette raison d'agir est, pour l'individu, rationnelle, mais elle ne l'est pas forcément pour les autres personnes de l'entreprise. La rationalité de l'acteur se fait par sa socialisation et par le système d'action dans lequel il se trouve, elle est alors limitée. De plus, la notion de pouvoir est importante pour cette analyse car elle est présente dans les marges de liberté accordées à chaque acteur dans l'organisation. Le pouvoir se joue à travers les relations qu'entreprennent les acteurs entre eux et permet de maîtriser les zones d'incertitude comme la maîtrise des règles, ou le contrôle de l'information par exemple. Plus la situation est imprévisible et plus le

2 Mode de pensée selon laquelle un phénomène, un système ou encore un individu ne peuvent être appréhendés que dans leur totalité, et non à partir de leurs composantes.

pouvoir de l'acteur grandit, comme c'est le cas pour les ouvriers d'entretien qui ont plus de pouvoir car ils réparent les machines et ainsi maîtrisent les zones d'incertitude. Pour obtenir plus de pouvoir, l'individu peut utiliser la maîtrise d'un savoir expert, mettre en avant les interactions extérieures qu'il possède ou encore récupérer de l'information supplémentaire de façon informelle.

L'analyse stratégique passe alors par trois approches. La première est systémique pour connaître l'histoire de l'organisation et repérer les structures formelles comme les associations et les structures informelles comme les réseaux. La deuxième est stratégique afin de voir où se trouvent les sources de pouvoir, les marges de manœuvre et si il y a une vie de groupe dans l'organisation. Pour rendre l'analyse stratégique complète, il est important d'analyser l'environnement à travers les groupes de pression, la concurrence ou encore les relations externes à l'entreprise.

Cette analyse présentée par CROZIER et FRIEDBERG met donc l'accent sur la relation de pouvoir qui constitue essentiellement les organisations. Les stratégies des individus qui les composent sont aussi importantes car malgré le fait qu'elles soient individuelles, elles permettent d'expliquer la stratégie d'une organisation.

1.2.2.2. L'analyse stratégique par Philippe Bernoux

Sociologue français et directeur de recherche au CNRS, PHILIPPE BERNOUX a fondé le Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle devenu le Centre Max Weber. Dans son ouvrage *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance* en 2015, il a voulu vérifier les hypothèses de CROZIER et FRIEDBERG sur le terrain. Il s'est alors fait embaucher dans des ateliers d'ouvriers spécialisés où il a effectué une observation participante afin d'obtenir des résultats de bonne qualité.

C'est dans une entreprise appelée Berliet qu'il va observer le mode de fonctionnement d'un atelier. Chaque individu a ses missions qui lui sont propres : les ouvriers spécialisés fabriquent le produit et les régleurs changent les pièces et règlent les machines. Le temps que les régleurs arrivent sur le lieu où il y a une panne crée un retard dans la production. Étant donné que les ouvriers spécialisés et les régleurs

s'entendent bien, les seconds laissent les pièces utiles pour que les ouvriers n'aient pas à les attendre et fassent la réparation eux-mêmes pour gagner du temps.

L'organisation pensée par l'entreprise est dominée par la hiérarchie qui ne pense que par la productivité alors que les ouvriers spécialisés fabriquent le produit et voient les dysfonctionnements quotidiens liés aux machines ou encore aux méthodes exigées. Pour réussir à bien faire leur travail, les règles doivent être enfreintes par les ouvriers ce qui permet un bon fonctionnement de la production.

L'ouvrier crée le produit mais il le modifie et prend des initiatives, il ne fait pas que reproduire ce que ses supérieurs lui demandent. Les acteurs repensent l'organisation car ils pensent qu'elle est irrationnelle tandis que leur rationalité permet à l'entreprise de bien fonctionner. Ils mettent alors en place leur propre rationalité du travail qui est différente de celle réfléchie par les têtes pensantes de l'entreprise. Ils s'approprient leur travail en réalisant du « bricolage » afin de gérer le temps de travail, en détournant les règles prévues mais en s'adaptant aux tâches demandées. Les ouvriers possèdent le savoir nécessaire pour faire la production, ils se sentent alors exclus des décisions prises à l'échelle supérieure de la hiérarchie. L'organisation et les ouvriers n'ont alors pas la même rationalité mais la rationalisation des ouvriers est utile pour affirmer leur existence au sein de l'entreprise. PHILIPPE BERNOUX montre même que dans certains cas, les ouvriers pratiquent le freinage lorsqu'ils jugent les ordres comme absurdes, donnant un travail de mauvaise qualité, qui pourraient être *in fine* l'origine des conflits sociaux. Il observe également que lorsque les ouvriers rencontrent chacun le même problème, ils se reconnaissent alors dans les problèmes des autres : l'individuel devient alors collectif. Quand les salariés ne se reconnaissent alors pas dans les solutions proposées par la hiérarchie, cela peut amener des conflits dans l'organisation.

D'après les enquêtes réalisées dont celle à Berliet, le sociologue découvre que la hiérarchie ne s'oppose pas aux comportements d'appropriation des ouvriers, car ils permettent l'exécution optimale du travail. Ces ajustements sont utiles pour fonctionner mais aussi reconnus par tous. La légitimité de la hiérarchie s'exerce

lorsqu'elle reconnaît et accepte les ajustements effectués par les ouvriers qui sont importants pour obtenir une bonne qualité du travail.

Ses observations ont mené le sociologue à établir plusieurs comportements d'appropriation. Il parle tout d'abord d'appropriation de l'exécution de la tâche où la volonté des ouvriers est de revendiquer leur autonomie et leur rationalité tout en exécutant la tâche correctement pour montrer leurs capacités techniques. Il mentionne ensuite l'appropriation de l'organisation du travail avec l'organisation clandestine des ouvriers qui, par leur propre rationalité, souhaiteraient qu'elle soit reconnue par leurs supérieurs. L'appropriation est pour eux un moyen d'affirmer leur identité pour obtenir une reconnaissance sociale et permettre au collectif d'exister. Le but étant de faire reconnaître le travail bien fait et la maîtrise de l'environnement de travail à travers ces bricolages. Pour finir, ces appropriations permettent d'introduire des changements dans l'organisation car les choses sont faites autrement grâce aux initiatives des acteurs dans l'entreprise.

Enfin, PHILIPPE BERNOUX montre l'importance du pouvoir d'agir pour les ouvriers à travers l'analyse stratégique. Le pouvoir d'agir a deux dimensions car elle est à la fois indispensable à l'individu pour exister mais elle est aussi indispensable à l'organisation pour produire. Imposer des gestes aux ouvriers est la source principale de fatigue car ils n'ont pas de pouvoir d'agir, l'accomplissement de soi donne un sens au travail et également dans les relations avec les autres acteurs de l'organisation.

« L'appropriation fonde la reconnaissance de soi au travail (l'estime de soi au travail naît de la qualité reconnue à ce travail par l'individu) et la reconnaissance par les autres. » (BERNOUX, Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance, 2015, p.100)

Le sociologue fait donc le lien entre l'appropriation du travail, de par l'organisation clandestine, le bricolage, ou encore le temps de travail et les outils mis à disposition, par les ouvriers, et la reconnaissance. Un salarié qui s'approprié son travail, se reconnaît lui-même dans l'organisation dans laquelle il se trouve. En s'appropriant

son travail, l'ouvrier attend une certaine reconnaissance de la qualité de celui-ci de la part de ses pairs.

Avec ses nombreuses enquêtes, PHILIPPE BERNOUX montre que la rationalité des ouvriers mise en œuvre avec l'organisation clandestine est essentielle et efficace pour faire fonctionner l'entreprise. La participation de chacun permet alors la réussite de celle-ci. De plus, il observe que la rationalité des personnes qui ont réfléchi l'organisation n'est pas vue comme rationnelle aux yeux des ouvriers. Pour un bon fonctionnement de l'entreprise, le sociologue préconise que chacun reconnaissent la rationalité de l'autre, et dans un premier temps que les dirigeants reconnaissent celle des ouvriers. Il conclut alors ses enquêtes en disant que la reconnaissance de la façon de voir le travail, la rationalité, des ouvriers est indispensable pour leur bien-être mais aussi pour la réussite de l'organisation.

1.2.3. L'ANALYSE DES COMPÉTENCES DE HENRI FAYOL

Dans la première partie, nous avons parlé des fonctions dans l'entreprise décrites par HENRI FAYOL. Il va plus loin en déclarant que chaque fonction correspond à une capacité technique particulière que l'ensemble du personnel doit avoir. Il s'oriente principalement vers la direction d'une organisation afin de pouvoir parler davantage de capacités.

1.2.3.1. La direction présentée par Henri Fayol

HENRI FAYOL focalise une partie de son œuvre *l'Administration industrielle et générale* en 1916 sur la position du dirigeant dans une organisation en définissant la direction à partir de cinq types d'actions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Pour se faire, il se base sur sa vie et son expérience. Il entre dans une entreprise, appelée les Houillères de Commentry, comme ingénieur, devient directeur de cette même entreprise six ans plus tard et directeur général suite à une fusion 22 ans après. Tout en observant, en prenant des notes, il va utiliser ses méthodes pour expliquer le mode de fonctionnement de l'organisation.

Lorsqu'il est devenu directeur général, ses compétences techniques étaient restreintes. Pour pouvoir appuyer son autorité, il utilise des techniques de commandement, qu'il appellera les capacités administratives, qui permettent de pouvoir commander des personnes qui ont plus de compétences techniques que soi. Ainsi, il admet que les capacités administratives sont importantes pour les dirigeants afin de pouvoir compenser les possibles incompétences techniques et surtout de diriger l'administration. La direction est alors basée sur des techniques et des outils de gestion, ce qui rend HENRI FAYOL comme le précurseur sur la gestion d'entreprise. Il précise également que l'autorité ne peut se faire que si il n'y a qu'un seul dirigeant et dans la condition que chacun sait où il se trouve dans la hiérarchie.

1.2.3.2. La répartition des capacités

Les capacités techniques sont donc bien différentes des compétences administratives. Une capacité regroupe à la fois des connaissances et des qualités. Les connaissances peuvent être l'expérience ou encore les prérequis liées à la fonction. Les qualités sont alors intellectuelles, mais aussi physiques et/ou morales.

Il va alors réaliser plusieurs schémas afin de montrer les diverses capacités nécessaires ainsi que leur répartition par agent. Cette répartition des compétences se réalise selon la position hiérarchique en partant des ouvriers jusqu'aux conseil d'administration et actionnaires. Pour chaque agent, HENRI FAYOL utilise les six fonctions définies plus haut, et va alors chiffrer pour chaque poste en pourcentage, l'importance relative de chaque capacité. Chaque agent dans l'entreprise possède alors plusieurs fonctions plus ou moins importantes, leur spécialisation n'est alors pas totale. Lorsque l'on observe la répartition des capacités des agents dans une grande entreprise, la structure paraît difficile à comprendre. Le chef comptable par exemple ne possède pas la totalité des capacités de comptabilité de l'entreprise, ou encore le chef du service commercial n'est alors pas le seul, avec son équipe, à vendre. Ils sont donc compétents à plusieurs niveaux et ceux sont les pourcentages accordés à chacun qui mettent en valeur les capacités principales pour chaque poste, tout de même accompagnées des cinq autres compétences.

Il montre aussi qu'un dirigeant n'aura pas la même répartition des capacités en fonction de la taille de l'entreprise dirigée. Par exemple, un dirigeant d'une très grande entreprise devra avoir des capacités administratives plus importantes qu'un dirigeant d'une moyenne entreprise où les capacités techniques et commerciales sont davantage sollicitées. La volonté d'HENRI FAYOL est de montrer à travers ces schémas que les compétences administratives sont présentes à chaque niveau de la hiérarchie. Tout de même, l'échelle supérieure de la hiérarchie compose principalement la capacité d'administration et l'échelle inférieure la maîtrise professionnelle.

Pour clore ce chapitre, nous venons de tenter d'identifier les différentes théories utiles à notre travail de recherche. Nous avons pu alors comprendre le comportement des individus, les analyses stratégiques qui ont été effectuées par trois sociologues et enfin, nous nous sommes orientés plus précisément sur une analyse proposée sur les compétences. Ces théories nous permettent de trouver des premières réponses à notre problématique mais ce n'est qu'un début. Elles construisent une base solide afin de poursuivre le travail de recherche par les entretiens et les observations sur le terrain. Nous allons maintenant appliquer les théories à notre cadre choisi à travers des hypothèses de recherche que nous allons définir.

CHAPITRE 2 – LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le cadrage théorique mais également nos expériences antérieures, nous ont permis d'établir nos hypothèses de recherche. Traiter de toutes les formes de reconnaissance au travail aurait été un travail trop important, alors le maître de mémoire nous a conseillé de faire un choix. Par rapport aux situations les plus fréquemment rencontrées, nous nous sommes alors orientés vers deux hypothèses : la reconnaissance de l'investissement au travail et celle des compétences.

2.1. HYPOTHÈSE 1 : La reconnaissance de l'investissement permet d'instaurer un meilleur environnement de travail

On l'a vu plus haut, précisément en première partie lors de la définition des différentes formes de reconnaissance, celle qui concerne l'investissement, les efforts se traduit au travail par des remerciements ou l'apport de responsabilités supplémentaires. Pendant nos deux entretiens, il a été rapporté que cette forme de reconnaissance se définissait dans le processus de travail par des entretiens informels, et les remerciements qui sont soit fréquents soit rares. Cette hypothèse consiste alors à explorer la reconnaissance de l'investissement, son bienfait quant à l'environnement de travail à travers deux caractéristiques, qui forment nos deux sous-hypothèses : la méconnaissance du travail concret par les managers et l'implication des salariés dans les façons de travailler.

2.1.1. LA MÉCONNAISSANCE DU TRAVAIL CONCRET PAR LES MANAGERS PARTICIPE À LA NON-RECONNAISSANCE DES EFFORTS DES COLLABORATEURS

Pour cette première sous-hypothèse, nous sommes partis du constat suivant. Les salariés travaillent beaucoup, ils acquièrent une certaine maîtrise de leur métier et face à eux le manager n'évalue pas en conséquence car ses expériences antérieures sont insuffisantes. Ce constat, qu'il faudra confirmer ou infirmer à la finalité de ce travail de recherche en deuxième année, est basé sur des expériences passées que nous avons vécu en situation professionnelle. En effet, il n'est pas rare de voir des

annonces de recherche d'emploi pour des managers de terrain où les connaissances en hôtellerie restauration ne sont pas demandées obligatoirement mais seulement souhaitées. Le niveau du diplôme comme BAC +3, BAC +5, peut avoir plus d'importance que ce dont il est composé. Cependant, une licence en technique de commercialisation n'est pas similaire à une licence d'hôtellerie restauration. Il nous est arrivé à plusieurs reprises par exemple, de devoir expliquer les rudimentaires d'un métier à un nouveau manager qui n'avait jamais travaillé dans ce service et se voir féliciter pour une action tout à fait basique, car le manager ne savait pas que celle-ci faisait partie des bases du métier. La question nous a alors traversé l'esprit : un réel effort de la part du collaborateur va-t-il être reconnu par le manager de terrain ? Lors des entretiens, un manager a déclaré que ce n'est pas un problème en soi de se retrouver face à un collaborateur plus expérimenté, qu'il s'agissait seulement d'une posture managériale à adopter différemment en fonction de l'expérience du salarié. Un autre, bien que n'ayant pas été dans cette situation, a mentionné que l'on ne pouvait être performant dans tous les domaines. Cependant, les deux managers interrogés avaient tout deux un apprentissage et des expériences variées dans le secteur. PHILIPPE BERNOUX l'a également rappelé dans son œuvre de 2015 détaillée dans le cadrage théorique, la méconnaissance du travail réel par les managers fait émerger un malaise au travail pour les salariés. Ils connaissent avant-tout le travail dit administratif mais n'ont parfois peu ou pas d'expérience de la vie en entreprise.

2.1.2. LA FAIBLE IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LA DÉFINITION DES FAÇONS DE TRAVAILLER : LA PARTICIPATION COMME RÉCOMPENSE DES EFFORTS FOURNIS AU TRAVAIL

Dans le processus de travail, le salarié a besoin de créer et de prendre des initiatives tout en permettant l'organisation de produire de façon optimale, c'est ce que l'on appelle le pouvoir d'agir. Cette prise d'initiative se fait relativement de façon naturelle chez le salarié dans le but de se sentir impliqué davantage dans leur travail. Nous souhaitons voir à travers cette sous-hypothèse si le fait de faire participer les salariés dans les façons de travailler peut être perçu comme une récompense face aux efforts qu'ils fournissent au quotidien. PHILIPPE BERNOUX reprend cette notion dans la même œuvre étudiée précédemment, où il veut montrer que la participation aux décisions opérationnelles, et non à l'ensemble des décisions de l'organisation, est fondamentale

pour les salariés afin de créer de meilleures relations de travail. De plus, il précise que le savoir-faire des employés n'est pas ou peu présent dans l'élaboration des normes, car elles sont universelles, comme il est le cas des normes au sein d'un hôtel de chaîne intégrée. Il montre également que l'implication des salariés est indispensable pour faire fonctionner une entreprise, car elle leur permet d'établir des relations affectives et de faire exister le groupe de travail, le collectif. Lorsqu'il y a un manque d'autonomie à cause d'une pression exercée par l'organisation, ou bien lorsque celle-ci met des obstacles à l'implication des salariés, cela peut être l'origine de l'épuisement des employés. La participation des employés à la vie de l'entreprise, et notamment aux décisions, peuvent alors s'avérer bénéfique pour les collaborateurs mais aussi pour l'organisation.

Lors de nos deux entretiens, nous avons fait face à deux façons de faire participer le salarié bien différentes. Le premier considère que la multiplicité des normes imposées par le groupe hôtelier est suffisante, la participation à leur élaboration n'est pas nécessaire malgré qu'une résistance passive peut apparaître de la part de certains employés. Le second, utilise un outil digital pour travailler sur des projets en commun avec la partie des collaborateurs concernée par celui-ci. Cette participation importante des salariés permet de les imprégner face aux nouveaux projets, et de les faire accepter car c'est le but de la transformation managériale mise en place dans l'entreprise. Il fait également travailler les équipes sur la refonte des procédures afin de les adapter à l'hôtel et de favoriser l'appropriation de celles-ci. Cette refonte doit être effectuée par les salariés car c'est eux qui maîtrisent leur poste. Tout cela en précisant que l'ensemble des managers, ainsi que le directeur général, doivent être impliqués pour que la participation des employés fonctionne. On fait donc face à deux façons de voir la participation des salariés bien différentes sur deux entretiens exploratoires.

Cette première hypothèse pourrait démontrer que la reconnaissance de l'investissement au travail permet d'établir un meilleur environnement au sein d'une organisation de par, par exemple, l'implication des salariés.

2.2. HYPOTHÈSE 2 : Les compétences ne sont pas suffisamment reconnues par les managers

Cette seconde hypothèse consiste à nous orienter vers une autre forme de reconnaissance, celle qui concerne les compétences des salariés dans une organisation. Au travail, elles peuvent être le résultat de plusieurs types de récompenses : le fait de souligner la qualité d'un travail bien fait ou encore en valorisant la créativité et l'innovation. En parlant essentiellement des évaluations effectuées en entreprise ainsi que des représentations sur ce qui est un travail bien fait, nous allons en dégager deux sous-hypothèses.

2.2.1. LES FORMES D'ÉVALUATION MOBILISÉES NE PORTENT PAS SUR TOUTES LES COMPÉTENCES

A travers les lectures de PHILIPPE BERNOUX, nous sommes partis du constat que les évaluations effectuées sur les salariés se concentrent principalement sur les aspects techniques, or il y a d'autres niveaux de compétences à évaluer. L'aptitude humaine entre en ligne de compte car elles nous permettent de juger et de décider. Cette aptitude concentre des capacités relationnelles, qui se mesurent principalement par rapport au collectif avec la reconnaissance que les compères ont de l'employé, des capacités communicationnelles et comportementales. CHRISTOPHE DEJOURS, psychiatre, dans *La quête de reconnaissance* en 2007, explique pourquoi les évaluations des salariés sont réalisées ainsi. Il exprime notamment l'individualisation des évaluations qui ne prennent pas en compte le collectif pour plusieurs raisons. Elles restent individuelles pour être les plus objectives possibles, tout en les comparant entre elles. De plus, les compétences relationnelles sont plus difficiles à évaluer de façon objective et l'entraide n'est pas reconnue comme la qualité d'un groupe. L'objectivité des évaluations serait alors le but recherché. Les évaluations sont la plupart du temps annuelles mais certains hôtels, comme il nous a été montré dans l'entretien numéro deux, en réalisent davantage pour accompagner les collaborateurs au maximum. Lors de ces deux entretiens, nous n'avons pas réussi à savoir ce qui était vraiment évalué. Ce sont « *le savoir faire et le savoir être* » qui sont ressortis sous forme d'un grand ensemble. Cette recherche sera alors à approfondir en seconde année pour avoir plus

de pistes de recherche. Tout de même, il a été mentionné que celles-ci restaient très basées sur la technique, à travers différents modes de fonctionnement comme l'auto-évaluation et sa comparaison avec l'évaluation. Enfin, les managers interrogés sont formels : un salarié peut être meilleur en technique qu'en relationnel, il ne peut pas être parfaits dans tous les domaines, ce qui montrent qu'ils laissent une marge d'erreur évidente dans les évaluations.

2.2.2. LES REPRÉSENTATIONS DE CHACUN SUR CE QUI EST « UN TRAVAIL BIEN FAIT », SONT DIFFÉRENTES

« Un travail bien fait » peut être vu comme différent en fonction de la direction ou des salariés. Cela peut passer par le respect des normes pour la direction ou par le résultat final pour les salariés. Cette sous-hypothèse consiste à analyser si les représentations d'un travail bien fait ont un lien avec la reconnaissance des compétences des employés dans une organisation.

Lors de nos deux entretiens, la première réponse à la question de définir ce qu'est un travail bien fait, est la satisfaction du client. Cela montre que nous sommes dans un secteur de service où le consommateur a une place prépondérante dans les organisations. Pour certains, la réponse s'arrête à la satisfaction clientèle car c'est l'objectif premier développé dans plusieurs hôtels. Pour d'autres, nous avons pu recueillir des réponses un peu plus conséquentes. Après la satisfaction client entre en jeu le bonheur des collaborateurs, ce qui se traduit par un sourire constant ou encore un plaisir à venir travailler. Tout en ayant un droit à l'erreur, le manager déclare que les salariés sont libres de dire lorsqu'ils ne sont pas d'accord, la raison, et les solutions qu'ils peuvent apporter. Pour ce même manager interrogé, un travail bien fait passe par le fait de travailler les uns pour les autres, la notion d'entraide est alors nécessaire d'après celui-ci.

Pour PHILIPPE BERNOUX, l'organisation et les salariés ne voient pas un travail bien fait de la même façon mais les deux parties souhaitent, à travers leurs façons de voir le travail différentes, un résultat optimal. Les salariés de leur côté, utilisent une organisation clandestine, font les choses à leur manière pour revendiquer leurs

connaissances du métier et montrer à l'organisation qu'ils peuvent aussi exécuter un travail bien fait autrement. Ceci leur permet de s'épanouir au travail car ils exécutent un « vrai boulot » et en sont fiers, ils se reconnaissent dans celui-ci. Dans certains cas, comme l'explique PHILIPPE BERNOUX, le dirigeant d'une société considère qu'il est le seul à savoir ce qu'est un travail bien fait, ce qui entraîne rapidement des critiques virulentes de la part des salariés. Le plus flagrant dans les représentations d'un travail bien fait, c'est l'acceptation de la représentation de l'autre. Les salariés ont envie que leur manière de voir le travail soit reconnue car elle est indispensable pour leur bien-être et pour le fonctionnement de l'entreprise. La négociation permet notamment cette acceptation de la représentation de l'autre. Cette dernière notion sera alors à approfondir en vue de la seconde année.

Les deux entretiens de cette année ont permis de relever certaines choses concernant la reconnaissance des compétences, mais il reste encore pleins de notions et outils utilisés à approfondir.

Nos deux hypothèses de recherche vont dans le sens où elles sont bénéfiques dans les organisations comme celles d'hôtellerie restauration. Dans une entreprise de ce secteur, les interactions sociales sont quotidiennes et très importantes. Le regard, les jugements et les comportements des autres employés et managers de l'organisation ont un impact sur l'image qu'un salarié se fait de lui-même. Ces interactions font donc l'objet d'une attente de reconnaissance de la part d'un salarié qu'il faut savoir identifier.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie, nous avons voulu réaliser une première approche afin de comprendre et d'expliquer l'intégration des formes de reconnaissance dans les organisations en hôtellerie restauration.

Tout d'abord, nous avons expliqué comment s'est effectué le cheminement jusqu'à la problématisation pour que la compréhension du problème, que nous souhaitons soulever à travers elle, puisse être clair aux yeux des lecteurs. Ensuite nous avons pu essayer de comprendre le fonctionnement des organisations à travers le comportement des salariés qui la composent grâce au cadrage théorique. Nous nous sommes servis de théories existantes, notamment sociologiques, avec PHILIPPE BERNOUX, RAYMOND BOUDON et FRANÇOIS BOURRICAUD, MICHEL CROZIER et ERHARD FRIEDBERG et enfin HENRI FAYOL. Chacun d'entre elles nous a été utile, apportant un petit plus dans cette compréhension.

Grâce à ces théories, nous avons pu entamé un éclaircissement des hypothèses de recherche choisies avec une vision plus large. Elles portent avant-tout sur deux formes de reconnaissance : celle portant sur l'investissement au travail, et la seconde sur les compétences des personnes dans l'organisation. Ces deux hypothèses, accompagnées de deux sous-hypothèses, pourront faire l'objet de changement en deuxième année de recherche, mais nous avons souhaité expliquer ce qui compose chacune d'entre elles.

Afin de répondre à ces hypothèses, nous avons besoin de collecter des données tout en utilisant une méthodologie structurée et un terrain d'application en cohérence avec un échantillon et nos choix personnels.

Partie 3 - La méthodologie et le terrain d'application

Introduction de la troisième partie

Dans cette troisième et dernière partie, nous montrerons comment nous souhaitons effectuer ce travail de deux ans par le biais de la méthodologie adoptée et du terrain d'application choisi.

Tout d'abord, grâce à l'outil appelé diagramme de Gantt, nous détaillerons la méthode sélectionnée avec toutes les étapes cruciales qui composent l'année en cours de master 1 mais aussi celles préconisées pour la seconde année d'étude. Ensuite, les projets de collecte de données seront expliqués en passant par les nombreux entretiens exploratoires, les observations sur le terrain lors du stage de deuxième année et l'ambition d'un focus groupe.

Suite à l'explication de la méthodologie, le terrain d'application sera expliqué et justifié par la population choisie pour réaliser le travail de recherche. Cette population concerne les personnes interviewées et celles observées.

Enfin, pour terminer avec le terrain d'application, nous justifierons et développerons les cas à étudier à travers le choix des établissements par rapport à différents critères de sélection et aux choix personnels.

CHAPITRE 1 – LA MÉTHODOLOGIE

Nous commencerons cette troisième partie par l'explication de l'ensemble des démarches que nous avons effectuées cette année et que nous projetons de réaliser pour l'année suivante afin de mener à bien ce travail de recherche. Celles-ci seront expliquées par le biais d'un outil appelé diagramme de Gantt et plus précisément par la manière dont nous allons pouvoir collecter des données durant ces deux années.

1.1. Planifier les étapes de réalisation : le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt tient son nom d'un ingénieur américain, HENRY GANTT, qui créa au début du XX^e siècle, un outil efficace de gestion de projet, qui en deviendra la version préférée par les pays occidentaux (contrairement à la première version élaborée à la fin du XIX^e siècle par un ingénieur polonais).

Cet outil permet en un seul coup d'œil de visualiser la totalité des activités à accomplir ou déjà réalisées d'un projet. Permettant une gestion plus performante d'un planning, on y distingue rapidement l'état d'avancement des différentes tâches qui le composent. En effet, plusieurs parties sont primordiales pour constituer ce diagramme. Sur la gauche, chacune des tâches à effectuer est listée en une seule colonne, et la première ligne représente les unités de temps privilégiées pour réaliser le projet. Grâce à ces deux paramètres, on voit tout d'abord les dates de début et de fin du projet dans sa globalité, à l'aide de barres horizontales les durées de chaque activité et le chevauchement éventuel de celles-ci.

1.1.1. LA PREMIÈRE ANNÉE DE RECHERCHE

En suivant le modèle de HENRY GANTT, le planning en figure 3 représente la méthodologie adoptée pour les deux années de recherche grâce aux étapes réalisées en première année de recherche et celles à réaliser en deuxième année.

Le travail du mémoire s'est débuté par les cours de méthodologie afin de nous familiariser avec cet exercice. Le choix du thème s'est fait assez rapidement comme

expliqué précédemment en deuxième partie, et l'ébauche d'une question de départ en est ressorti. Suite à ça, les recherches et lectures ont débuté autour de plusieurs notions :

- la reconnaissance ;
- la reconnaissance au travail ;
- la qualité (de vie) au travail ;
- le travail ;
- et le bien-être au travail.

L'attribution du maître de mémoire s'est alors effectuée, et l'ajustement du sujet s'est opéré ce qui a permis la poursuite de lectures plus orientées en commençant par exemple avec le *Dictionnaire critique de sociologie* et le cheminement vers la problématique comme expliqué dans « Le cheminement de la problématisation ». La fiche intermédiaire et la fiche de dépôt ont été remises en décembre ce qui a permis de montrer au maître de mémoire l'avancement du travail effectué et vers quelles hypothèses l'orientation se poursuivait.

Ensuite, la suite des lectures s'est faite et plus précisément vers l'œuvre de PHILIPPE BERNOUX afin de mieux comprendre les deux notions clés de cette théorie en lien avec le travail de recherche : la reconnaissance et l'appropriation. Suite à de nombreux entretiens avec mon maître de mémoire, un dernier recentrage était nécessaire pour stabiliser le cadrage théorique, les hypothèses de recherche et le plan dans sa globalité.

Enfin, la dernière période de l'année s'est centrée à la fois sur la rédaction du mémoire et sur la réalisation d'entretiens exploratoires afin d'appréhender la grille d'entretien réalisée dont il sera question dans la sous-partie suivante « La collecte de données », et réfléchir aux modifications éventuelles pour l'année suivante. Nous avons également discuté de la méthodologie à adopter pour la seconde année et les ambitions de collecte de données souhaitées pour voir leur faisabilité.

La remise du mémoire de cette première année sous format papier et informatique se fait une semaine avant la soutenance orale début avril. Après l'expression de l'avancement de ce travail de recherche face au jury, le stage suivra la semaine suivante. C'est durant celui-ci que les observations pourront être effectuées, quelques lectures supplémentaires réalisées pour approfondir le travail de deuxième année et de nouvelles rencontres professionnelles envisagées pour étendre les possibilités de collecte de données pour l'année future.

1.1.2. LA DEUXIÈME ANNÉE DE RECHERCHE

Rentrant tout juste d'un stage de cinq mois, le sujet du mémoire pourra être réajusté en fonction des observations faites sur le terrain, en ne changeant pas totalement de sujet. Ce possible arrangement sera proposé et expliqué après l'attribution du maître de mémoire pour avoir la validation de celui-ci, et en découlera une légère modification de la problématique éventuelle.

La recherche d'un stage en lien avec le sujet de ce travail de recherche devra s'effectuer au début de l'année scolaire pour trouver un établissement qui concorde le mieux et qui est prêt à donner des missions et ainsi à nous faire un minimum confiance. C'est dans ce sens que les rencontres professionnelles faites lors du stage de première année se feront. Ce stage de six mois est stratégique car il sera le dernier réalisé dans le cadre d'un travail universitaire et de par sa longueur, il pourrait être source d'embauche par la suite.

Dans le même temps, le choix du thème et de la question de départ se précisera afin de mener à bien de nouvelles recherches et lectures pour définir de nouveaux mots clés.

La collecte de données pourra alors débuter grâce à des entretiens exploratoires, l'organisation et la réalisation de focus groupe. Dans le même temps, la fiche intermédiaire et la fiche dépôt seront rendues pour montrer l'avancement du travail au maître de mémoire et valider l'orientation choisie.

Le stage débutera en mars et sera la source de la réalisation de ce dernier projet. En effet, durant celui-ci, il faudra se fixer sur la problématisation afin de pouvoir commencer la rédaction du mémoire grâce aux tâches effectuées et au poste occupé pendant le stage. Il s'articulera de la manière suivante :

- l'explication de la commande et de la mission confiée ;
- la fixation du champ d'étude ;
- la réalisation des investigations sur le terrain ;
- le détail des missions accomplies ;
- la proposition de préconisations ;
- et l'écriture du bilan critique sur la recherche établie sur ces deux années.

Le dossier finalisé sous format papier et informatique devra être rendu à la fin de ce stage et la soutenance orale suivra quelques semaines plus tard.

Cette proposition de méthodologie n'est pas fixe et pourra évoluer au fil des deux années de recherche en fonction de l'organisation et de la réalisation de ce travail et des aléas que nous pourrions rencontrer.

Figure 3: Le diagramme de Gantt sur les deux années de recherche

Étapes	Mémoire Master 1							Mémoire Master 2						
	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril à Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Mars à Août	Sept.
Choix thème & question de départ	■										■			
Lectures & recherches sur mots clés	■	■									■			
Attribution maître de mémoire		■								■				
Ajustement sujet & problématique		■	■					■	■					
Fiche intermédiaire mémoire & fiche dépôt			■									■		
Suite des lectures			■	■										
Écriture cadre théorique				■	■								■	■
Étude exploratoire (observations, entretiens)				■	■						■	■	■	
Écriture des hypothèses					■									
Proposition d'une méthodologie					■	■								
Remise mémoire papier & PDF							■							■
Soutenance du mémoire							■							■
Stage en milieu professionnel							■						■	■
Recherche stage en lien avec le sujet M2										■	■			
Organisation & réalisation focus groupe											■	■		
Données d'observation													■	■
Rédaction mémoire de master 2									■	■	■	■	■	■
Relecture													■	■
Préparation de l'oral														■

1.2. La collecte de données

La collecte de données est utile afin de vérifier si les hypothèses choisies sont pertinentes. Cette collecte peut aussi permettre de faire ressortir des éléments récurrents au fil des entretiens ou autres, et vers lesquels il serait intéressant de se tourner : cela pour constituer des pistes de recherche supplémentaires afin de rendre le travail plus complet. Pour réaliser cette collecte, plusieurs méthodes sont possibles et nous avons envisagé trois d'entre elles : les entretiens exploratoires, les focus groupe et les observations sur le terrain. La multiplicité de collecte des données permet entre autres de comparer les résultats obtenus dans des situations bien différentes.

1.2.1. LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

Les entretiens permettent de collecter des données en utilisant une méthode de recherche qualitative. Ils permettent à la fois de vérifier les hypothèses de recherche mais aussi d'en créer de nouvelles à partir de thèmes récurrents qui apparaissent au fil des entretiens et ainsi en découvrir les raisons. On peut distinguer trois types d'entretiens³ :

- les entretiens directifs qui s'apparentent plus à des questionnaires, sondages où le chercheur coche les cases pendant le déroulement des questions en respectant l'ordre. On peut s'en servir notamment pour réaliser un test en vu d'un questionnaire avant de l'envoyer.
- les entretiens semi-directifs qui sont constitués de questions guides assez larges, ouvertes où le chercheur laisse parler l'interviewé tout en le guidant si il s'écarte trop de la question. L'ordre des questions n'est pas forcément respecté ni leur formulation, chaque entretien se déroule de façon différente car le chercheur s'adapte à l'interviewé.
- les entretiens libres ressemblent à une conversation « naturelle » où le chercheur doit avoir assez d'expérience pour être capable de faire parler l'interviewé sur son histoire et de rebondir pendant tout l'entretien sur ce que raconte la personne interviewée. Ce type d'entretien est souvent long et

3 LEFEVRE Nicolas, *L'entretien comme méthode de recherche*, Cours de Master 1 STAPS, Université de Lille 2. Disponible sur : <https://tinyurl.com/mkz66yp> (Consulté le 6 mars 2018)

difficile pour le chercheur mais il est très riche en données quand il est bien mené.

Pour réaliser notre travail de recherche, notre choix s'est orienté sur l'entretien semi-directif car il va nous permettre de collecter beaucoup de données tout en nous aidant d'un outil, appelé guide d'entretien, car notre expérience ne nous permet pas de réaliser des entretiens libres. C'est le type d'entretien le plus adapté pour ce travail de recherche car nous pouvons avoir une certaine marge de liberté afin de s'adapter à chaque profil de personnes interviewées tout en ayant à disposition un guide pour ne pas perdre le but de notre recherche.

1.2.1.1. Les projets d'entretien pour les deux années

Les projets d'entretiens exploratoires sont nombreux. Pour cette première année, nous avons réalisé seulement deux entretiens de managers de terrain pour tester le guide d'entretien et se faire une première idée des questions qui fonctionnent plus ou moins bien pour rendre le guide plus performant pour l'année suivante. En deuxième année de master, nous souhaitons réaliser environ une quinzaine d'entretiens réunissant plusieurs profils :

- des experts comme LAURENCE VANHÉE, qui réalise de nombreuses conférences et a développé une approche positive de la gestion des organisations en alliant performance et bonheur au travail. Après de nombreuses années en tant que manager, GAËL CHATELAIN, conférencier, écrivain et consultant, conseille les entreprises vers un management bienveillant en vue d'améliorer le quotidien en entreprise. STÉPHANE GUEGUEN, accompagne également les entreprises à travers des conférences et ateliers sur le bien-être au travail. C'est alors pendant le stage de première année sur Paris, que nous allons essayer de prendre contact avec l'ensemble de ces experts.
- des managers de terrain et directeurs d'hôtels, qui ont plusieurs années d'expérience, comme ceux interrogés cette année.
- des salariés de l'hôtellerie restauration qui pourront nous faire part de leur ressenti sur leur lieu de travail, avec plus ou moins d'années d'expérience pour pouvoir réaliser des comparaisons.

Les formations réalisées par les managers de terrain et par les salariés seront intéressantes à comparer, tout comme l'âge, le sexe et l'ancienneté dans l'entreprise et dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

1.2.1.2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil qui accompagne le chercheur pendant ses entretiens. Sa présentation n'est pas formée car c'est le chercheur qui doit l'adapter à ses préférences pour rendre l'entretien le plus efficace possible. C'est un outil qui rassure l'enquêteur mais sur lequel il ne doit pas être focalisé sinon cela rendrait l'entretien moins « naturel ». C'est pour ça qu'il est important de connaître parfaitement son guide d'entretien pour ne pas perdre de temps à chercher les questions et ainsi casser le rythme de l'entretien. Il permet surtout, même en laissant parler l'interviewé, de ne pas perdre le sujet et de bien collecter des informations en lien avec la problématique. Il n'est pas statique et peut évoluer au fil des entretiens si des sujets deviennent récurrents.

Cet outil se compose de plusieurs parties. Verticalement, on retrouve les thèmes abordés lors de l'entretien, les questions ouvertes correspondant aux thèmes ainsi que les relances et les hypothèses vers lesquelles les questions font référence. Horizontalement, le guide d'entretien débute par les questions qui permettent d'identifier la personne interviewée, puis l'entreprise dans laquelle elle travaille. Par la suite, ce sont les questions qui concernent les deux hypothèses choisies qui sont listées.

Le guide d'entretien que vous trouverez en tableau 1 ci-dessous est celui qui a été utilisé pour les deux entretiens de managers de terrain réalisés cette année. Il est bien évidemment évolutif car pourra être étoffé d'ici les prochains entretiens en deuxième année et à adapter pour les autres cibles, les experts et les employés.

Tableau 1 : Guide d'entretien exploratoire – Managers de terrain en hôtellerie restauration

Thèmes	Questions	Relances	Liens
Identité du manager interviewé	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre parcours universitaire et professionnel ? • Quel est votre poste actuel & missions ? 	<p>Parcours H-R basique ? Type d'établissements ? Les postes déjà occupés ?</p> <p>Depuis combien de temps ? Responsabilités ?</p>	<p>H 1.1</p> <p>PARTIE 3</p>
L'entreprise de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> • Pourrez-vous décrire l'établissement dans lequel vous travaillez ? • Pouvez-vous m'en dire plus sur votre organisation ? • Quel est le mode d'exploitation de votre établissement ? • Comment définissez-vous la culture d'entreprise dans votre établissement ? 	<p>Historique ? Capacité d'accueil ?</p> <p>Nombre d'employés ? Services ?</p> <p>Filiale, franchise, mandat de gestion ? Depuis quand ?</p> <p>Ambiance, communication, actions, habitudes ?</p>	<p>PARTIE 3</p>
La reconnaissance des efforts au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Comment, dans vos postes de manager, vous dites ou indiquez à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ? • Y a-t-il une systématisation dans votre façon de la signaler aux employés ? • Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? (Si oui) Comment faites-vous pour le manager ? • Comment sont mises en place les normes/procédures dans votre établissement ? • Faites-vous participer les employés lors de la mise en 	<p>Dans le cas où le travail surpasse (est inférieur à) vos attentes ? Pratique de sortes de récompenses ? Mettez-vous en avant l'effort mis en place par le salarié ?</p> <p>Réaction systématique ou lors de briefings, autour d'un café : de façon formelle ou informelle ?</p> <p>Est-il difficile de manager un employé qui connaît mieux son travail (le travail de l'employé) que soi? Quelle(s) attitude(s) mettez-vous en place ?</p> <p>Sont-elles nombreuses ? Qui décide des normes de votre établissement ? Sont-elles personnalisées pour votre hôtel ?</p> <p>Pouvez-vous vous-mêmes mettre en place vos propres</p>	<p>H 1.1</p> <p>H 1.1</p> <p>H 1.1</p> <p>H 1.2</p> <p>H 1.2</p>

	<p>place de celles-ci ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ? 	<p>procédures ?</p> <p>Sont-elles accueillies de façon positive ou négative par les employés ? Les raisons de nouvelles procédures sont-elles expliquées aux employés ?</p>	<p>H 1.2</p>
<p>La reconnaissance des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ? 	<p>Qui les effectue ? Qu'est-ce qui est évalué ? Quelle est la fréquence de ces évaluations ?</p>	<p>H 2.1</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Pensez-vous que les compétences relationnelles et les comportements au sein de l'équipe sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ? 	<p>Sont-ils évalués ? Faites-vous intervenir d'autres membres de l'équipe pour aiguiller votre évaluation ? Pensez-vous que le relationnel est pertinent dans l'évaluation des compétences ?</p>	<p>H 2.1</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que pour vous, un travail bien fait ? 	<p>Respect des normes ? Respect de la façon dont vous voyez le travail ? Pensez-vous que vos employés respectent de votre façon de voir le travail ?</p>	<p>H 2.2</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de travailler/voir le travail ? (Si 0, seriez-vous capable d'accepter la façon dont s'organise vos employés même si cela ne respecte pas tout à fait vos prérogatives?) 	<p>Laissez-vous vos employés s'organiser eux-mêmes dans leur travail quotidien ? Marges de liberté ? Management participatif ?</p>	<p>H 2.2</p>

1.2.1.3. La conduite de l'entretien

Tout d'abord, il est important avant un quelconque entretien de tester le matériel d'enregistrement souhaité, téléphone ou autres, à savoir si les voix sont audibles avec un fond sonore. Il est important de choisir un lieu calme et peu bruyant que ce soit pour un entretien téléphonique ou pour un entretien de visu. Il est nécessaire d'adopter une tenue vestimentaire correcte, d'apporter un guide d'entretien en bon état ainsi qu'un stylo et d'utiliser un vocabulaire approprié.

Tout en oubliant pas de garder le sourire pendant tout l'entretien, il faut commencer par se présenter en rappelant le but de l'entretien, comment il va se dérouler, qu'il est enregistré et la durée approximative qu'il demande. Il peut ensuite être précisé que le document de recherche finalisé pourra être envoyé à l'interviewé si celui-ci l'intéresse. L'important étant de mettre à l'aise l'enquêté avant de pouvoir débiter les questions présentes sur le guide d'entretien.

Pour effectuer un bon entretien, il faut écouter activement l'interviewé pour pouvoir effectuer des relances lorsque c'est utile mais aussi recadrer celui-ci quand il faut. Les silences sont aussi très importants, il faut alors les respecter car ils signifient différentes attitudes comme la réflexion ou autres. Enfin, la prise de notes est primordiale pour se rappeler de sujets mentionnés par l'interviewé sur lesquels l'enquêteur souhaiterait revenir, mais aussi noter ce qui se passe pendant les silences.

Cependant, il faut faire attention à bien vouvoyer l'interviewé pour une question de respect et parce qu'il est inconnu à l'enquêteur. Au début de l'entretien, la présentation préalable aux questions ne doit pas être trop longue pour commencer et garder un rythme dynamique. Il est important de ne pas couper la parole à l'interviewé pour le laisser parler et finir sa phrase même lorsqu'il est question de recadrage. L'enquêteur ne doit pas effectuer de jugement sur les paroles de l'interviewé.

1.2.1.4. L'analyse des données

Après les entretiens, il est nécessaire d'effectuer les retranscriptions intégrales de chaque entretien. Vous en trouverez d'ailleurs un exemple en annexe A (cf. p. 86) qui concerne le premier entretien effectué. Pour chaque retranscription, la date et la durée de celle-ci sont précisées. Les noms des personnes mentionnées, ainsi que les marques ou groupes d'hôtels qui concernent l'interviewé sont nommés par « X » ou « Y ». Aucune mention qui pourrait identifier l'établissement ou la personne qui est interrogée ne sera visible sur les retranscriptions. Les paroles rapportées par l'interviewé sont inscrites en italique pour faciliter la lecture et l'identification des verbatims si elles sont rapportées pour le travail de recherche. Enfin, les silences sont minutés et indiqués entre parenthèses suivi de la raison de celui-ci.

A la suite des retranscriptions, il est alors temps d'analyser chaque entretien. Les analyses permettront de récolter les données nécessaires pour le travail de recherche par rapport aux hypothèses. Elles permettent aussi de collecter les données relatives à l'identification de l'interviewé pour pouvoir comparer les différentes analyses ainsi que les différents établissements concernés par rapport aux nombreux critères mentionnés. Vous trouverez en annexe B et C (cf. p. 102, 106) , les deux grilles d'analyse pour les entretiens effectués cette année. Pour faciliter leur utilisation, c'est sous forme de verbatims que les paroles sont rapportées.

Pour terminer l'analyse des données, il est nécessaire de constituer un dernier tableau appelé grille de confrontation, pour analyser les entretiens entre eux. Cette grille permet de comparer les résultats et par la suite valider ou non les hypothèses de recherche. Ayant réalisé seulement deux entretiens, nous ne les avons pas confronté car cela ne serait pas assez pertinent. Par contre, l'extrait de la grille ci-dessous en tableau 2 sera utilisé en deuxième année de recherche avec l'ensemble des entretiens par cible.

Tableau 2 : Extrait grille de confrontation des entretiens

HYPOTHÈSE 1			
	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3
Q1 : Comment, dans vos postes de manager, vous dites ou indiquez à un salarié/ collaborateur qu'il travaille plus ou moins bien ?			
Q2 : Y-a-t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ?			
Q3 : Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? (Si oui) Comment faites-vous pour le manager ?			
[...]			
HYPOTHÈSE 2			
Q1 : Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ?			
[...]			

1.2.2. LE FOCUS GROUPE

Le focus groupe est une technique qui vient des États-Unis et qui vise à analyser les attentes des consommateurs. Elle est souvent réalisée pour observer les comportements de consommation. C'est une technique de collecte de données qualitative, tout comme les entretiens.

1.2.2.1. En quoi consiste un focus groupe ?⁴

Un focus groupe rassemble plusieurs individus dans la même pièce afin de comprendre les attitudes et les comportements face à un sujet. C'est une discussion dans laquelle chaque participant défend ses opinions, ses valeurs par rapport à son

4 D'après le site internet de 'Université Paris Descartes : <http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article58> (Consulté le 10 mars 2018)

vécu, celle-ci encourage la parole autour de problèmes particuliers. Le fait de réunir des personnes dans une même salle favorise le collectif, peut donner plus de poids sur certains sujets que les entretiens, grâce aux interactions et à la dynamique de groupe.

Utilisant des questions ouvertes, le focus groupe dure entre 1h30 et 2h. Il implique la participation d'un petit groupe de moins de dix personnes mais surtout de deux personnes qui organisent le focus groupe : un appelé « facilitateur » et le second appelé « observateur ». Le facilitateur est là pour guider la discussion dans le groupe, effectue les relances lorsque cela est nécessaire, pose les questions prévues pour la discussion. C'est lui qui organise la prise de parole tout au long du focus groupe. L'observateur lui n'intervient pas pendant le focus groupe, il observe les participants et prend des notes sur les réponses ou réactions des intervenants.

Nous avons donc l'ambition de réaliser un focus groupe en deuxième année mais nous sommes conscients que rassembler des employés de l'hôtellerie restauration pour plusieurs heures, n'est pas toujours simple. La prise de contact devra donc s'effectuer en amont pour être sûr de pouvoir l'effectuer dans l'année avant le début du stage. L'enregistrement audio, après l'accord des participants, sera aussi un plus pour la collecte de données.

1.2.2.2. La conduite du focus groupe : l'utilisation d'un guide

Pour réaliser le focus groupe, il est nécessaire pour le facilitateur d'avoir en sa possession un guide d'animation. Le focus groupe doit constituer environ huit questions de fond sur lesquelles les participants vont débattre accompagnées de relances.

Nous n'avons pas réalisé de guide car il nous est paru indispensable de bien nous documenter sur la conduite d'un focus groupe avant de le réaliser. Ainsi, il sera nécessaire de réaliser une bibliographie en seconde année avec des œuvres traitant sur la conduite et le guide d'animation d'un focus groupe pour être préparé au mieux avant l'arrivée des participants. La lecture de l'œuvre de HOWARD BECKER intitulée *Les ficelles du métier* en 2002 pourra être un bon début d'investigation.

Nous savons d'ores et déjà que le guide doit être composé de plusieurs parties. Nous devons commencer par un message d'accueil afin de remercier les intervenants pour leur participation, rappeler le protocole du focus groupe comme la durée, l'enregistrement, le rôle de chacun et l'objectif de celui-ci par rapport au travail de recherche. Ensuite, une question d'ouverture est nécessaire pour débiter le focus groupe comme demander à chacun de se présenter en indiquant le poste occupé, les missions quotidiennes, et dans quel type d'établissement les participants travaillent. Chacun est alors identifié et une question d'introduction, très large, peut suivre comme « Êtes-vous heureux dans le travail que vous effectuez? » par exemple, pour pouvoir débiter la discussion. Les questions clés pour le travail de recherche peuvent continuer, en ne dépassant pas dix questions de fond, accompagnées de relances pour dynamiser la discussion si possible. Certaines questions du guide d'entretien pourront être reprises si besoin. Enfin, ce sont par une ou deux questions de fermeture que le guide doit se finaliser.

Les lectures pourront débiter lors du stage de première année tout comme la précision de l'objectif du focus groupe pour orienter les questions et contacter les potentiels participants.

1.2.3. L'OBSERVATION SUR LE TERRAIN

Comme dit PHILIPPE BERNOUX, il n'y a rien de mieux que l'observation participante pour analyser les comportements dans une organisation. C'est d'ailleurs pas cette technique qu'il a réalisé la plupart de ses théories.

L'observation sur le terrain s'effectuera en deuxième année pendant six mois en pleine immersion professionnelle. En espérant trouver un stage dans le service des ressources humaines, celui-ci permettrait de récolter des informations sur ce que font les individus et comment ils se sentent sur le lieu de travail. Il est d'ailleurs important que l'entreprise soit en accord avec l'observation que nous devons réaliser. Nous serons même prêts à réaliser des travaux qui vont dans le sens de ce travail de recherche si la demande de l'entreprise est présente. Tout en réalisant les missions

affiliées au poste occupé, les interactions avec les salariés pourront être fréquentes afin de collecter le maximum de données.

Cette observation sur le terrain permettra de valider ou réfuter les hypothèses de recherche à l'aide d'une grille d'observation, de prises de notes régulières ou de d'autres outils qui pourraient être réalisés sur le terrain.

La méthodologie pour ce travail de recherche est donc assez fournie, mais l'organisation grâce au diagramme de Gantt permet de visualiser le travail qu'il reste à effectuer et la succession des tâches indispensables. Cet outil reste donc rassurant pour s'organiser dans les trois méthodes de collecte de données choisies : les entretiens exploratoires, le focus groupe et l'observation sur le terrain. Ces trois outils doivent être en concordance avec le terrain d'application choisi et délimité : il n'est pas évident d'effectuer une étude en prenant en compte l'ensemble du secteur de l'hôtellerie restauration, étant donné que c'est un secteur d'activité très vaste. Il faut alors délimiter le terrain d'application à partir de divers choix que nous allons vous expliquer dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 – LE TERRAIN D'APPLICATION

Pour réaliser le travail de recherche, il est utile de définir le terrain d'application en lien avec le sujet d'étude choisi. L'objectif est d'identifier les différentes variables de contextualisation afin de savoir où est-ce que nous souhaitons traiter le cas des formes de reconnaissance dans les organisations en hôtellerie restauration.

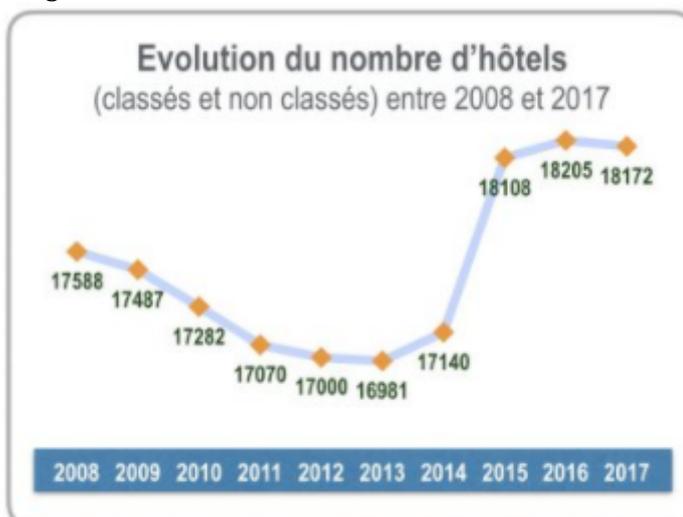
2.1. Définition du terrain

Le terrain d'application choisi doit rendre l'étude faisable et permettre de ne pas s'éparpiller dans les recherches de statistiques qui aboutiraient à des résultats trop vagues et non représentatifs. Le thème de l'étude comprend les organisations hôtelières, il se veut large en apparence mais ce ne doit pas être le cas. Il faut alors se recentrer vers un terrain d'application cohérent et qui soit en adéquation avec nos volontés et nos choix de recherche futurs.

La population mère définit l'ensemble des éléments qui sont concerné par l'objet de l'étude, c'est-à-dire ici les organisations hôtelières. Mais il est difficile d'interroger l'ensemble des individus de cette population mère car cela demanderait plus de temps que ce qui nous est accordé, même si lors de la réalisation de travaux longs, ça peut être très bénéfique.

Tout d'abord, pour organiser le terrain d'application nous nous sommes basés sur les organisations hôtelières en France par question de praticité et la population mère y est déjà assez importante. En effet, le nombre d'hôtels de tourisme en France est très élevé comme le montre la figure ci-après.

Figure 4: Évolution du nombre d'hôtels en France



Source : Données Insee - analyses COACH OMNIUM

Nous avons alors choisi plusieurs variables de contextualisation pour établir le terrain d'application :

- le type d'établissement ;
- le modèle d'exploitation ;
- la catégorie de l'établissement ;
- la localisation ;
- la capacité de l'établissement ;
- et la taille de l'organisation interne.

2.1.1. VARIABLE 1 : LE TYPE D'ÉTABLISSEMENT

Cette première variable représente les différents hébergements touristiques existants en France comme les hôtels de tourisme, les résidences ou encore les campings. A partir de la figure ci-dessous, on peut voir la répartition des différents hébergements touristiques datant de 2014. En nombre d'établissements, les meublés classés de tourisme représentait plus de 60 % de l'hébergement marchand total, s'en suit les chambres d'hôtes puis les hôtels de tourisme. Par rapport au nombre de lits, les campings mènent de par leur capacité importante suivis des hôtels de tourisme qui ont des capacités très variables.

Figure 5: Répartition des hébergements touristiques en France en 2014

France métropolitaine

Nombre d'établissements et de lits touristiques au 1^{er} janvier 2014

	Établissements (en milliers)	Lits	
		en milliers	%
Hôtels de tourisme ⁽¹⁾	17,1	1 254,6	23,1
Résidences de tourisme et hébergements assimilés ⁽²⁾	2,3	715,0	13,2
Campings ⁽³⁾	7,5	2 637,5	48,6
Villages de vacances et maisons familiales ⁽⁴⁾	1,0	262,2	4,8
Auberges de jeunesse, cartes de séjour (CIS, CS) ⁽⁵⁾	0,3	31,3	0,6
Meublés classés de tourisme ⁽⁶⁾	100,0	460,0	8,5
Chambres d'hôtes ⁽⁷⁾	34,7	69,5	1,3
Total hébergement marchand	163,0	5 430,1	100,0
Résidences secondaires ⁽⁸⁾	2 938,3	14 691,4	

Source : Données Insee et DGE - Le memento du tourisme édition 2014

2.1.2. VARIABLE 2 : LE MODÈLE D'EXPLOITATION

N'ayant pas trouvé de schéma récent sur la répartition du parc hôtelier en France, nous avons alors effectué un calcul pour obtenir des pourcentages cohérents. Les modèles d'exploitation pour les hôtels de tourisme sont les suivants :

- les chaînes intégrées en filiale et en franchise ;
- les chaînes volontaires ;
- et les hôtels indépendants.

D'après les chiffres diffusés dans les analyses de Coach Omnium, sur 18172 hôtels en France, près de 3400⁵ sont des hôtels en filiale, franchise et contrat de gestion en chaîne intégrée, soit 18,71 % en 2017. Concernant les hôtels affiliés à des chaînes volontaires, ils étaient près de 5000, plus précisément 4775, ce qui représente 26,27 % du parc hôtelier. Nous en avons donc déduit, à partir de ces deux données, la part des hôtels indépendants. Ils représenteraient alors 9997 hôtels environ soit 55 % du parc hôtelier total en France.

2.1.3. VARIABLE 3 : LA CATÉGORIE D'HÔTEL

Les hôtels de tourisme sont classés de une à cinq étoiles à partir d'un classement hôtelier décrit par Atout France. La réforme du classement hôtelier de 2009 permet un audit de renouvellement d'étoiles tous les cinq ans pour garantir une qualité de service et d'équipements à peu près équivalents entre chaque hôtel de même catégorie. Ces reclassements actualisent chaque année la répartition du parc hôtelier en fonction de leur catégorie comme le réalise Coach Omnium tous les ans.

Comme le montre la figure 6 ci-dessous, la part des hôtels la plus importante est le milieu de gamme avec 32,86 % d'hôtels trois étoiles et 28,19 % d'hôtels deux étoiles en 2017. Les hôtels non classés prennent aussi une part importante dans la totalité des hôtels en France car ils représentent 23,77 % des hôtels français malgré une forte

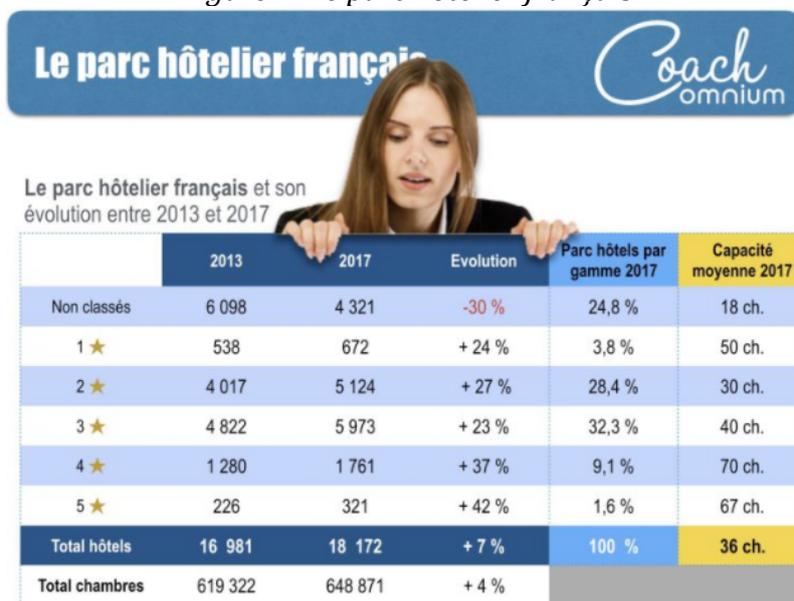
5 D'après article de COACH OMNIUM, *Les chaînes hôtelières intégrées augmentent leur part de marché*, paru le 2 mars 2018, disponible sur : <http://www.coachomnium.com/bonus/les-chaines-hotelières.html> (Consulté le 15 mars 2018)

baisse depuis 2013. Enfin, les hôtels haut de gamme, quatre et cinq étoiles, totalisent 11,45 % d'hôtels car la présence d'hôtels cinq étoiles est moindre.

2.1.4. VARIABLE 4 : LA CAPACITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT

Grâce à la même figure utilisée pour la variable 3, nous pouvons voir les capacités moyennes des établissements en fonction de leur catégorie. D'après cette source, la capacité moyenne des hôtels est de 36 chambres. Il faut tout de même prendre en compte que ces chiffres sont des moyennes, ce qui

Figure 6: Le parc hôtelier français



Source : Données Insee - analyses COACH OMNIUM

implique qu'il y a tout de même une partie non négligeable d'hôtels de grande capacité, appelés gros porteurs, présents dans chaque catégorie d'hôtels. Ceux-ci peuvent contenir plus de 300 chambres, ce qui augmente le nombre de lits touristiques dans le parc hôtelier français.

2.1.5. VARIABLE 5 : LA LOCALISATION

Pour cette cinquième variable, nous n'avons pas réussi à trouver de chiffres récents quant à la répartition des hôtels de tourisme par zone d'implantation. Nous sommes alors basés sur des analyses réalisées en 2013 par la DGE (Direction Générale de Entreprises) à partir de données venant de l'Insee et d'Atout France. Les types d'espace identifiés sont le littoral, la montagne, le rural et l'urbain. Sur 17140 hôtels de tourisme, 6862 hôtels se trouvaient dans un milieu urbain, ce qui représentait 40 % des hôtels de tourisme. D'après cette même analyse, 25,62 % se trouvaient dans un espace montagnard, 18,94 % sur le littoral et 15,40 % dans le

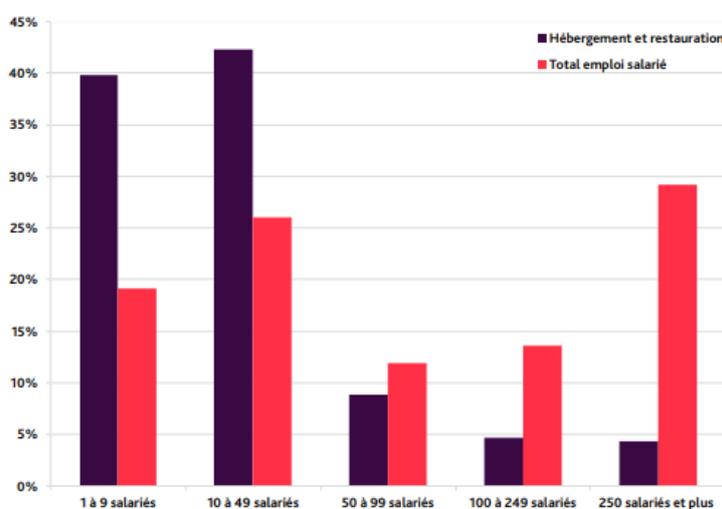
milieu rural. En 2013, presque la moitié des hôtels de tourisme se trouvaient dans un milieu urbain ce qui montre la concentration des établissements hôteliers dans les villes.

2.1.6. VARIABLE 6 : LA TAILLE DE L'ORGANISATION INTERNE

Après de maintes recherches, nous avons réussi à trouver des données concernant les tailles des organisations en hôtellerie restauration par rapport aux effectifs grâce aux statistiques et études réalisées par le pôle emploi paru en décembre 2017.

Figure 7: Répartition des hôtels par effectifs

RÉPARTITION DE L'EMPLOI SALARIÉ PAR TAILLE D'ÉTABLISSEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2016



Source : DADS, Acooss, calculs Pôle emploi - France métropolitaine

Grâce à ce graphique, nous pouvons voir en violet que dans le secteur de l'hébergement et de la restauration, 40 % des établissements ont au moins neuf salariés et environ 42 % des entreprises ont entre 10 et 49 salariés en 2016. Au niveau national, les établissements hôteliers ont alors peu de salariés mais il existe tout de même des entreprises qui ont plus de 50 salariés, comme les hôtels à grande capacité et les hôtels de luxe et palaces où la concentration de salariés par chambre louable est plus élevée.

Ces six variables présentées nous permettent de définir notre population mère. Nous les avons choisies car elles nous paraissent comme étant les plus significatives pour

réaliser une étude sur le secteur de l'hôtellerie restauration. Grâce à elles, nous allons pouvoir établir un échantillon qui représentera les personnes que nous allons interroger.

2.2. Le profil des cas à étudier

Afin de déterminer les profils à étudier, nous allons certes nous baser sur les données chiffrées collectées mais nous allons aussi faire des choix sur chaque variable. Ces choix personnels sont le fruit de notre expérience professionnelle, les catégories d'hôtels que nous connaissons mieux que d'autres par exemple. Il n'est pas question de fausser les résultats mais seulement d'orienter notre sujet de recherche vers un échantillon dans lequel nous nous sentons le plus à l'aise.

Pour la première variable, le type d'établissement, nous allons nous concentrer que sur les hôtels de tourisme, établissements qui regroupent les fonctions d'hébergement et de restauration, malgré que ce soit le troisième type d'établissements présents en France, mais il nous paraît plus significatif d'étudier une multitude d'hôtels de tourisme que de se focaliser vers un terrain bien plus spécifique comme les chambres d'hôtes ou les meublés classés de tourisme. Nous avons d'ailleurs commencé les entretiens avec des hôtels de tourisme.

Pour le choix du modèle d'exploitation, nous allons nous orienter vers les chaînes intégrées sans faire de distinctions entre les franchises, les contrats de gestion ou les filiales. Cette stratégie n'est peut-être pas la plus appréciée pour un échantillon représentatif, mais malgré que l'information soit récoltée pour chaque établissement, nous ne souhaitons pas qu'elle soit un frein à nos investigations. Au contraire, les différents modes d'exploitation pourraient *in fine* faire l'objet d'une comparaison pour voir si il y a de réelles différences.

Quant à la troisième variable, la catégorie de l'établissement, nous sommes davantage intéressés par les hôtels quatre et cinq étoiles. Nous irions plutôt sur du haut de gamme. Ce choix se fait principalement par nos expériences professionnelles passées qui se sont réalisées que dans des hôtels quatre et cinq étoiles.

Pour la capacité de l'établissement, nous nous orientons plus sur des hôtels ayant au moins 100 chambres. Ce choix peut paraître contradictoire par rapport aux données trouvées sur les capacités moyennes. Mais étant seulement des moyennes, les hôtels de grande capacité sont tout de même présents dans le parc hôtelier et en nombre. De plus, la gestion du personnel sur des hôtels de grande capacité n'est pas la même que sur un hôtel de 20 chambres par exemple.

Pour la cinquième variable, la localisation de l'établissement, nous nous concentrons sur la zone d'implantation où sont concentrés le plus d'établissements hôteliers, le milieu urbain, soit 40 % du parc hôtelier français. Il serait d'ailleurs intéressant de faire une comparaison avec les établissements interrogés présents sur l'Île-de-France et les établissements des autres milieux urbains.

Enfin, par rapport à la taille de l'organisation interne des établissements, en vue des choix précédents, notamment celui de la capacité en nombre de chambres, nous nous dirigeons vers des entreprises composées d'au moins 40 salariés. Cette décision nous permet d'être en accord avec les choix expliqués au-dessus et aussi de s'intéresser aux organisations qui demandent une gestion du personnel plus importante par rapport à l'effectif.

Tableau 3 : Récapitulatif des profils à étudier parmi nos choix

	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4	Variable 5	Variable 6
Composante de la variable	Type d'établissements	Modèle d'exploitation	Catégorie d'hôtels	Capacité de l'entreprise	La localisation	La taille en personnel
Choix effectués	Hôtels de tourisme avec hébergement et restauration	Chaîne intégrées sans faire de choix sur le mode d'exploitation	4 et 5 étoiles : haut de gamme	Au moins 100 chambres	Urbain avec une comparaison entre Île-de-France et autres	Au moins 40 salariés en interne fixes

Ce tableau permet de récapituler à partir des données trouvées mais aussi de choix personnels, l'échantillon d'établissements que nous choisissons d'étudier. Nous nous sommes tout de même adaptés à partir des données trouvées mais en partant du

principe qu'étant des moyennes nationales prises séparément donc parfois peu significatives.

2.3. Les limites du terrain d'application

Un échantillonnage est réalisé pour connaître le nombre de répondants utile pour obtenir un échantillon représentatif lors d'une étude. Il doit être également suffisamment extrapolable pour être fiable pour l'enquête. Cependant, ce terrain d'application comporte des limites car de par les données et les choix effectués, l'échantillon pourrait ne pas être représentatif de la population mère. Lors d'une enquête, nous ne sommes jamais à l'abri de résultats faussés par un échantillon non représentatif.

Chaque variable est prise séparément, les données trouvées ne croisent pas les variables entre elles ce qui compose une des limites de ce terrain d'application. Il aurait été par exemple plus intéressant de trouver des données qui croisent à la fois la variable de la capacité d'établissement et celle de la localisation pour voir où sont situés les établissements de plus grande capacité. Ou encore allier les variables de la capacité et de la taille des établissements en effectif, pour voir en fonction du nombre de chambres, l'effectif retenu nécessaire. Il y a donc des marges d'erreur quant au terrain d'application entre les résultats que nous allons récoltés et le résultat du secteur mais étant trop vaste nous n'avons pas la possibilité d'interroger l'ensemble des entreprises concernées.

Enfin, notre étude demande une majorité de données qualitatives à travers les nombreux entretiens et l'ambition du travail d'un focus groupe afin d'analyser les comportements des individus au travail. C'est un travail bien plus sociologique, tourné davantage sur les personnes au travail que sur les statistiques en elles-mêmes. Le but sera tout de même d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible.

Conclusion de la troisième partie

Dans cette troisième partie, nous avons pu montrer la méthodologie que nous souhaitons adopter pour ces deux années de recherche mais également le terrain d'application sur lequel nous voulons travailler et traiter notre sujet d'étude.

C'est à travers l'outil du diagramme de Gantt que nous avons organisé les différentes tâches nécessaires pour mener à bien l'élaboration du mémoire. Le travail qui reste à faire est conséquent, il est alors indispensable de bien s'organiser pour rendre un travail cohérent et de qualité. Nous avons donc détaillé chaque étape de réalisation pour que vous compreniez au mieux la méthodologie que nous voulons adopter. Nous avons ensuite développé les différentes méthodes afin de collecter des données, de qualité et en nombre suffisant. Nous avons choisi plusieurs méthodes de collecte :

- les entretiens exploratoires ;
- le focus groupe ;
- et l'observation sur le terrain.

Nous savons que nos ambitions de travaux sont conséquentes, mais un focus groupe serait idéal pour analyser le comportement des salariés qui travaillent en hôtellerie restauration. Les entretiens nous permettront de rencontrer des managers de terrain et des experts individuellement, et l'observation sur le terrain, réalisée pendant le stage de deuxième année rend possible la collecte des dernières données indispensables pour finaliser le travail de recherche.

Enfin, nous avons défini le terrain d'application à partir de différentes variables pour pouvoir déterminer à partir d'une population mère, un échantillon. Nous avons utilisé les données chiffrées trouvées et établi des choix personnels pour délimiter notre terrain d'application, dans le but d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible.

Conclusion Générale

Afin de clôturer ce premier travail de recherche, nous allons revenir sur les différents acquis à partir de chaque conclusion effectuée à la fin des parties.

Nous avons pu, dans une première partie, découvrir la place de « l'humain » au travail, en partant de l'industrialisation jusqu'à aujourd'hui. Les motivations des salariés étaient considérées comme économiques, où seul le salaire était important aux yeux des salariés. Avec l'arrivée de scientifiques afin d'observer les salariés au travail, un nombre important de théories a alors émergé pour montrer que celles-ci dépassaient la valeur seulement économique. Nous avons également perçu les différentes notions de reconnaissance et leurs pratiques au travail, à savoir à quel moment elles intervenaient dans les interactions entre individus. Nous avons alors défini quatre formes de reconnaissance présentes sur l'individu, les résultats et le processus de travail, mais surtout montré les bienfaits qu'elles peuvent avoir sur les salariés qui en ressentent le besoin. Tout en réalisant des recherches sur le secteur sur lequel nous souhaitons nous appuyer, nous avons remarqué l'absence d'informations sur la reconnaissance des salariés en hôtellerie restauration. Nous avons voulu développer un sujet qui revenait souvent dans les discussions professionnelles informelles : la transformation managériale. Elle commence à faire son apparition dans certains hôtels mais ceci n'est pas publié, les investigations vont alors devoir être plus intenses en seconde année de recherche.

Deuxièmement, nous avons essayé de comprendre et d'expliquer à quel moment les formes de reconnaissance interviennent dans une organisation à travers deux points essentiels : le cadrage théorique et les hypothèses de recherche. Tout en expliquant la démarche adoptée jusqu'à la problématisation, le cadrage théorique nous a avant-tout permis de comprendre que les comportements des individus sont plus difficiles à étudier que ce qu'il n'y paraît. Ensuite, c'est par l'analyse stratégique de deux théories que nous avons vu les études effectuées dans les entreprises, en terminant par une analyse de l'évolution des compétences requises dans les organisations en général mais aussi dans le secteur de l'hôtellerie restauration. Grâce à ce cadrage théorique,

nous nous sommes alors centrés sur deux hypothèses car traiter toutes les formes de reconnaissance aurait demandé un travail trop important. Nous nous orientons vers deux formes de reconnaissance : la première portant sur l'investissement, les efforts au travail et la seconde sur les compétences. De par notre courte analyse de ces deux formes de reconnaissance, nous avons pu voir à travers les deux entretiens exploratoires, que les avis divergent sur plusieurs sujets. Il sera alors intéressant d'analyser les comparaisons lorsque ceux-ci seront plus nombreux en seconde année.

Enfin, nous avons montré comment nous souhaitons aborder le travail de recherche et à travers quels outils nous voulons collecter des données pertinentes. Grâce au diagramme de Gantt, nous avons pu détailler les différentes étapes de réalisation du projet afin d'être la plus organisée possible. Nous avons ensuite expliqué les différents outils que nous souhaitons utiliser pour collecter des données afin de répondre à la problématique. Nos choix ont peut-être été ambitieux mais nous souhaitons faire notre maximum pour collecter des données les plus significatives possible. Le focus groupe sera la méthode la plus difficile à mettre en place car elle demande du temps aux professionnels ce qui n'est pas souvent évident en hôtellerie restauration. L'observation sur le terrain dépendra du stage trouvé et de la volonté de l'entreprise à nous laisser effectuer des analyses afin de compléter le travail de recherche. Pour les entretiens exploratoires, nous avons déjà commencé à discuter du sujet de mémoire avec certains experts qui sont prêts à nous rencontrer pour en parler. Enfin, nous avons délimité le terrain d'application sur lequel nous souhaitons effectuer nos recherches à partir de données chiffrées sur les variables de contextualisation mais aussi de choix personnels.

BIBLIOGRAPHIE

- ABAIDI-BEN NASR Jamila, DRILLON Dominic, Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2016/Supplément (HS), p. 145-172.
- AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT), *10 questions sur la reconnaissance au travail*, Collection 10 questions sur..., publié le 14 avril 2017, 20 p.
- BARTHOD-PROTHADE Mireille, Le bien être donne-t-il du sens au travail ? Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/46 (n° 18), p. 123-157.
- BERNOUX Philippe, *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Collection Travail & activité humaine, 2015, 207p.
- BONNET Marc, BECK Emmanuel, Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie, *Management & Avenir*, 2010/8 (n° 38), p. 138-150.
- BOUDON Raymond, BOURRICAUD François, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Quadrige Dicos Poche, 7e édition. Presses Universitaires de France, 2011, 714 p.
- BOURCIER, Claude, PALOBART, Yves, *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Les Éditions d'Organisation, 1997, 195p.
- BOURGOIS Bernard, Hegel : de la reconnaissance à l'intégration, *Raisons politiques*, 2016/1 (n° 61), p. 45-51.
- BRUN Jean-Pierre, La reconnaissance au travail, *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 2008/9 (n°12), p. 26-26.
- BRUN, Jean-Pierre, DUGAS, Ninon, *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval, 2002, 23 p.
- CAILLÉ Alain, dir., *La Quête de reconnaissance : nouveau phénomène social total*, Paris, Éd. La Découverte, 2007, 303 p.
- CARPENTIER Stéphanie, BACHELARD Olivier, PERETTI Jean-Marie, Audit social et qualité de vie au travail, *Management & Avenir*, 2010/8 (n° 38), p. 52-57.
- COLLE Rodolphe, CORBETT-ETCHEVERS Isabelle, DEFÉLIX Christian et al., Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir*, 2017/3 (n° 93), p. 161-183.

- DAGENAIS-DESMARAIS Véronique, PRIVÉ Catherine, Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?, *Gestion*, 2010/3 (n° 35), p. 69-77.
- DEJOURS Christophe, *Le facteur humain*. Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2014, 128 p.
- DOUCET Christian, *La qualité*. Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2013, 128 p.
- FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916, p. 9-15.
- FRAY Anne-Marie, PICOULEAU Sterenn, Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail, *Management & Avenir*, 2010/8 (n° 38), p. 72-88.
- GUÉGUEN Haud, MALOCHET Guillaume, IV. La reconnaissance dans le monde du travail, dans *Les théories de la reconnaissance*. Paris, La Découverte, Repères, 2014, p. 55-77.
- GUÉGUEN Haud, MALOCHET Guillaume, VI. Critiques du paradigme de la reconnaissance, dans *Les théories de la reconnaissance*. Paris, La Découverte, Repères, 2014, p. 92-111.
- HABER Stéphane, Hegel vu depuis la reconnaissance, *Revue du MAUSS*, 2004/1 (n° 23), p. 70-87.
- HONNETH Axel, La théorie de la reconnaissance: une esquisse, *Revue du MAUSS*, 2004/1 (n°23), p. 133-136.
- LE GALL Jean-Marc, *La gestion des ressources humaines*. Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2015, 128 p.
- MÉDA Dominique, *Le travail*. Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2015, 128 p.
- MISPELBLUM Frédéric, METZGER Jean-Luc, Au-delà de la qualité. Démarches qualités, conditions de travail et politiques du bonheur, *Réseaux*, 1996/4 (n° 78), p. 153-155.
- MORIN Estelle, Promouvoir la santé mentale au travail, *Gestion*, 2010/3 (n° 35), p. 13-14.
- POULIN Richard, La reconnaissance : oui, mais pas à n'importe quel prix !, *Gestion*, 2010/3 (n° 35), p. 15-19.
- RENAULT Emmanuel, Reconnaissance et travail, *Travailler*, 2007/2 (n° 18), p. 119-135.
- SOBEL Richard, Travail et reconnaissance chez Hegel. Une perspective anthropologique au fondement des débats contemporains sur le travail et l'intégration, *Revue du MAUSS*, 2004/1 (n°23), p. 196-210.
- VOSWINKEL Stefan, GERNET Isabelle, RENAULT Emmanuel, L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé, *Travailler*, 2007/2 (n° 18), p. 59-87.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A – Retranscription – Entretien 1.....	87
Annexe B – Tableau 2 : Grille d’analyse de l’entretien n°1.....	103
Annexe C – Tableau 3 : Grille d’analyse de l’entretien n° 2.....	107

ANNEXE A – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 1

Date entretien : 9 mars 2018

Durée : 45 minutes

E : moi-même

G : l'interviewé

E : Bonjour, monsieur G.

G : Bonjour, que puis-je faire pour vous ?

E : Alors, je, je vous appelle parce que je suis en train de faire mon travail de mémoire de recherche pour mon master 1. Et du coup, je fais des entretiens exploratoires avec des professionnels euh, qui ont plusieurs années d'expérience en tant que manager de terrain, pour pouvoir explorer le sujet que j'ai choisi qui sont les formes de reconnaissance en hôtellerie restauration.

G : D'accord.

E : Du coup, je vais d'abord vous poser des questions sur vous, sur l'entreprise dans laquelle vous êtes, et après euh, sur le, sur le sujet sur des questions très larges.

G : D'accord, c'est parti.

E : Alors, quel est votre parcours universitaire et professionnel ?

G : Euh, universitaire, j'ai un BAC +2, j'ai un BTS en mercatique et gestion hôtelière, euh, avant en amont, BAC professionnel, BEP professionnel et CAP professionnel, le tout en alternance.

E : D'accord.

G : D'accord, ce qui m'a permis d'avoir une vision et professionnelle et je dirai plus structurée, euh, en sortant de cours. Et après euh, j'ai un cursus je dirai euh, relativement simple, euh. C'est le cursus restauration et hébergement, euh, un peu comme ma coordinatrice d'hébergement actuellement. En réception, au restaurant, et j'ai grimpé les échelons bah, assez rapidement, par la suite pour finir directeur il y a maintenant 9 ans. Un peu plus, 9 – 10 ans maintenant.

E : D'accord. Euh, combien de temps êtes-vous resté en tant que manager de terrain, euh avant de devenir directeur ?

G : Bonne question, euh. Pfffouh.

E : A peu près.

G : A peu près, euh, attends je vais reprendre le cursus à l'envers. Bordeaux, 2ans, 5ans, 7ans, j'ai dû faire 9 ans en tant que manager pur, ouais, 9ans. J'ai dû faire 8 ou 9 ans ouais.

E : D'accord.

G : En tant que chef de service oui, 8 - 9 ans.

E : Ok, euh. Est- ce que vous pouvez me parler de votre poste actuel et des missions que vous avez ?

G : Les missions, elles sont assez variées (rires). Les missions, elles ont euh, à mes yeux à moi, un double sens. Le premier c'est effectivement de développer l'happiness unique, euh, dans sa totalité. C'est-à-dire euh, on va améliorer le centre de profits, par rapport à notre chiffre d'affaires et, simultanément, c'est de faire grandir nos talents. C'est-à-dire qu'en terme de management, moi j'ai complètement changé, et, euh, aujourd'hui on donne autant d'intérêts à nos talents qu'à nos clients. Donc double enjeu. C'est-à-dire que effectivement, y a le premier enjeu qui reste le client, et comment ils sont, et comment on développe le chiffre d'affaires et tout ce qui s'en suit. Vous me quittez pas une seconde ? (Interruption conversation pendant 45 secondes). Excusez-moi. Euh, oui

je disais donc, le premier objectif effectivement, c'est de développer le chiffre d'affaires hein, les profits de la société. Euh, dans tous les domaines, que ce soit l'hébergement, la restauration, et tout ça. La notoriété, parce que aujourd'hui c'est un axe très primordial. Que ce soit par les réseaux sociaux, ou par rapports à des contacts publicitaires et j'en passe et des meilleurs. Tout ce qu'on peut faire, euh, en cadre d'animation et sortir un peu des sentiers battus. Je dirai entre guillemets créer le buzz hein. Effectivement ouais, le deuxième critère c'est de faire grandir les talents, c'est-à-dire que euh, bah de les faire évoluer, de les faire monter en compétences au quotidien.

E : D'accord, euh. Pouvez-vous me décrire l'établissement dans lequel vous travaillez actuellement ?

G : 123 chambres, rénové en grande partie, sur toute la partie je dirai euh, lobby, restaurant, bar, réception. Toute la partie rez-de-chaussée est complètement mis à neuf. Dans un concept un petit peu euh, dans un concept complètement un peu décalé, on est pas trop dans les normes de ce que l'on a aujourd'hui dans notre chaîne X. Euh, produit chambre est rénové sur 50 %, voilà. Euh, ouais après la situation géographique pas simple parce qu'effectivement on est sur une porte de Paris mais localisé dans le 93 donc ce qui est pas simple à commercialiser. Maintenant, c'est à nous d'aller montrer nos atouts et, notre savoir-faire et notre savoir-être je dirai, au-delà de la position de l'hôtel sur le 93, chose qui nous prend beaucoup de temps, depuis quelques temps maintenant. Euh, voilà bref, bel établissement quoi, clientèle affaires 80 % pratiquement, aujourd'hui 75 – 80 %. Et, et voilà. Grosse activité en cœur de semaine, et il y a encore les week-ends à développer avec le loisir.

E : Hmm, ok. Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur votre organisation interne ?

G : Organisation interne, donc on a plus de chefs de service aujourd'hui mais on a des coachs leader.

E : D'accord.

G : C'est-à-dire qu'ils ont une position totalement différente en terme de management. J'en ai un par département. Le tout euh, avec une responsable d'exploitation, qui est en

intermédiaire entre moi et eux. Donc eux sont là pour coacher leur talent au quotidien, et du coup ça me fait une remontée des informations des talents pour faire avancer les choses.

E : D'accord, et il y a combien d'employés au total dans le euh ?

G : *En totalité on est 30.*

E : D'accord, euh, quel est le mode d'exploitation de votre établissement ?

G : *Managé.*

E : Managé, depuis euh, depuis l'ouverture ?

G : *Non, c'est moi qui l'ai passé en managé euh, il y a, ça va faire 5 ans. Un peu moins de 5 ans. Ça fera 5 ans au mois de septembre.*

E : D'accord, euh, vous parliez de talents, et ainsi de suite, du coup comment définiriez-vous non, comment vous définissez votre culture d'entreprise dans votre établissement ?

G : *La culture d'entreprise ?*

E : Oui.

G : *Euh.*

E : Au niveau de l'ambiance euh, des actions mises en place, de la communication.

G : *Vous connaissez le proverbe des trois mousquetaires ? Tous pour un, un pour tous ? C'est un peu ça. C'est-à-dire que tout le monde travaille les uns pour les autres avec un seul objectif commun c'est le client. C'est-à-dire comment je peux apporter une aide au talent qui est à côté, à mon collègue qui est à côté, même si je maîtrise pas bien le sujet, comment je vais pouvoir lui apporter mon aide. Euh, une aide concrète, pour faire avancer euh, le client entre guillemets. L'idée c'est que aujourd'hui l'ambiance, pour vous donner un ordre d'idée, on a fait des sondages chez le groupe hôtelier X en fin d'année en*

France, euh, sur la qualité de vie au travail euh, l'ambiance euh, et j'en passe et des meilleurs. La moyenne nationale franchisé de la marque X elle est à 64 %, on est sorti nous à 85 %, un des plus hauts résultats de France. c'est-à-dire que c'est tout le boulot que l'on a fait en amont, de se dire voilà on travaille tous en équipe, on fait émulsionné tous nos cerveaux pour aller plus vite. Comment est-ce qu'on prend conscience de nos talents, comment on s'en occupe, comment on les mène pour nos clients et comment on crée de l'ambiance. Voilà, c'est ce qui se ressent aujourd'hui, et ça se ressent puisque nos clients nous en parlent et qu'on fidélise au final nos clients et ainsi de suite, et ainsi de suite. C'est un peu euh, la pierre angulaire du projet.

E : Hmm, c'est, c'est des sondages qui restent internes au groupe hôtelier X ?

G : Ouais, ils restent internes au groupe hôtelier X.

E : Ok, euh, je vais continuer avec des questions qui concernent un peu plus mon sujet mais qui restent assez larges. Euh, comment vous, dans votre poste de manager, vous dites ou vous indiquez à un salarié euh, qu'il travaille plus ou moins bien ?

G : Euh, alors comment on lui indique ça. On fait beaucoup d'entretiens informels. C'est-à-dire qu'on fait beaucoup de briefings, beaucoup de débriefs, euh qui sont faits et par les coachs, et par une personne qui est « Happiness and Talent Manager » chez nous. Euh donc qui est en charge du DRH mais aussi du bien-être au travail. Donc beaucoup de points informels qui peuvent durer 5 - 10- 15 - 20 minutes, euh, et pour prendre la température du collaborateur, pour voir comment il se sent et puis effectivement pour lui faire des feed-back qui peuvent être, pas à notre sens négatif mais, parce qu'on n'aime pas utiliser le mot négatif mais constructif. D'accord, on est plus dans une relation de construire, et de se servir des heures qu'on a pu faire pour avancer.

E : D'accord, euh, du coup est-ce que vous mettez en avant l'effort qu'il a mis en place pour euh, pour faire son travail, même si il est moins bien ?

G : Ouais complètement ouais ouais. En sachant qu'on utilise depuis maintenant 15 jours, ouais depuis 15 jours un outil sur nos smartphones avec une application qui nous permet de tous communiquer en temps réel. Il n'y a pas de strates, on le fait tous pour

travailler sur des projets en commun, pour faire avancer et pour gérer aussi la position du bien-être ou du bonheur au travail au quotidien. Donc en forme de smileys si vous voulez, ils notent de 1 à 5. Ce qui nous permet nous, de réagir vite si jamais on voit qu'il y a un collaborateur qui nous met un 1 ou un 2 sur une journée quoi. Puisqu'on a effectivement, on a des alertes en temps réel, et c'est extrêmement suivi. C'est mis en place depuis 15 jours et on voit que ça plaît beaucoup, parce qu'en fait même sur des projets, là on a un gros projet sur la prochaine terrasse, tout le monde travaille dessus. Tout le monde émulsionne, tout le monde donne ses infos dessus et en fait on va beaucoup beaucoup beaucoup plus vite, parce que ça limite entre guillemets les réunionites et les choses comme ça. Donc on utilise des outils comme ça aujourd'hui.

E : Ok, et comment s'appelle cette application ? C'est une application vraiment professionnelle ?

G : *Zestmeup. Z-E-S-T-M-E-U-P.*

E : D'accord, et est-ce que vous pratiquez des sortes de récompenses quand le travail est bien fait ?

G : *Oui, alors la récompense elle est, elle peut être pécuniaire comme elle peut être un remerciement, un remerciement oral, des choses comme ça quoi.*

E : Donc du coup, quand euh, quand vous voulez signaler euh, si un travail est plus ou moins bien réalisé par un employé, il n'y a pas une réaction systématique ? Vous vous adaptez à chaque cas ?

G : *Non on s'adapte à chaque cas. Après euh, ouais c'est surtout dire Merci parce qu'aujourd'hui, on a bien vu que la culture managériale, le fait de dire Merci, on va pas se cacher la face et aujourd'hui si on les remercie. Et aujourd'hui, quand tu remercies quelqu'un, ils sont heureux donc euh. C'est pas systématiquement du pécuniaire qu'ils recherchent, c'est une reconnaissance aussi.*

E : Est-ce que vous vous êtes déjà retrouvé face à un employé qui est plus expérimenté que vous, dans le travail que lui doit effectuer hein ? Malgré que vous ayez quand même du coup un parcours euh, hôtellerie vraiment bien ancré ?

G : *Oui si ça m'est déjà arrivé. Quand vous êtes face à quelqu'un qui a 25 ans d'ancienneté euh, voilà. Mais après euh, oui si ça m'est arrivé, mais c'est pas une problématique en soi.*

E : Et du coup comment vous faites pour le manager ?

G : *Bah après il y a un rôle automatiquement de leader qui est déjà systématique euh, il y a une posture à avoir, il y a une écoute à avoir, et je dirai qu'il y a toujours des conseils ou des choses comme ça à donner euh, des choses à avoir à donner, parce que, que l'on ait 20 – 30 ou 40 ans d'expérience, on est toujours en train d'apprendre. Moi j'apprends au quotidien donc euh. Et on apprend de nos collaborateurs comme on apprend de nos managers. Donc euh c'est, après tout dépend de la posture. C'est une posture managériale, c'est-à-dire si t'arrives avec ton directeur et que tu imposes ta vision en disant « ouais ça fait 25 ans que je fais ça » mais ça fait 25 ans que tu fais de la merde, c'est pas comme ça qu'on va faire grandir les gens. Par contre, si on est à l'écoute et si l'on essaie peut-être de leur donner les pistes, qui peuvent être bonnes ou pas bonnes, je veux dire que l'on a pas la science infuse, mais c'est le fait de se dire comment on va communiquer pour faire avancer les choses. C'est juste une posture managériale à avoir, effectivement tu manages pas de la même façon quelqu'un qui a de l'expérience que quelqu'un qui débute quoi.*

E : Donc du coup vous, vous ressentez pas vraiment de, pas plus de difficultés pardon, que pour un autre euh, que pour un autre employé ?

G : *Pas du tout. J'arrive à manager des employés qui ont le même âge que moi, avec autant d'expérience donc il n'y a pas de problème. (rires) Non mais c'est ça, comment t'adopte une posture. T'en as qui vont être, moi j'ai des collègues effectivement qui vont pas changer leur façon de faire devant quelqu'un qui va 20 – 30 – 40 ou 50 ans quoi. Euh, mais c'est une erreur, tu t'adaptes en fait. Euh, tu t'adaptes complètement par*

rapport à la personne, par rapport à son expérience, par rapport à son vécu euh, par rapport à sa façon d'être. Je veux dire, moi je ne manage pas de la même façon l'ensemble de mes collaborateurs quoi, euh. T'en as avec qui euh, je dirai tu vas aller plus déconner, tu vas les faire avancer sur le ton de l'humour, que d'autres ils aiment bien que l'on soit un peu tranchant quoi. Bah tu t'adaptes de toute façon.

E : D'accord, euh, comment sont mises en place les procédures dans votre établissement ?

G : *C'est-à-dire ?*

E : Euh, est-ce qu'elles sont nombreuses ? Qui décide de ces procédures ? Est-ce qu'elles sont personnalisées par rapport à votre hôtel ? Ou est-ce que c'est les mêmes pour toute la marque ?

G : *Euh, on a des normes quand même chez le groupe hôtelier X, euh toutes les procédures qui sont internes. Nous on a essayé de les refonder entre guillemets, essayer de tout revoir, on est en train de faire travailler les équipes dessus. Euh, parce que moi je dis que si je prends le cas de la réception par exemple, aujourd'hui on leur donne des procédures à faire avec des créneaux horaires mais c'est eux qui sont maîtres de leur job, c'est eux qui maîtrisent leur job, à 100 % donc c'est plutôt à eux de nous dire. Euh, nous on leur dit voilà l'objectif, c'est que le travail soit fait à la fin du shift, à la fin de la journée. Après c'est une autre problématique de savoir comment vous allez y arriver, courir à gauche à droite, au-dessus en dessous, c'est à vous de voir. C'est pas à nous de leur imposer des créneaux horaires par exemple. Tu fais à telle heure tes caisses, tu fais à telle heure tes trucs et ainsi de suite. C'est à eux de s'adapter parce que nous on sait que nous sommes dans un métier de service et de la clientèle et que les jours se suivent mais ne se ressemblent pas. C'est plutôt à eux de maîtriser effectivement leur poste, euh, et d'arriver à un objectif en fait final. Après euh, ouais après les procédures c'est plus nous aujourd'hui qui les retravaillent. C'est plus un travail d'équipe là-dessus et se dire pourquoi ce serait moi personnellement qui vais leur demander avec les coachs ce qui doivent faire dans leurs procédures, alors que c'est eux qui les maîtrisent au quotidien.*

E : D'accord donc c'est eux au final qui participent à la mise en place des procédures ?

G : *Tout à fait.*

E : D'accord, et vous en tant que directeur d'un hôtel lambda, est-ce que vous pouvez vous-mêmes mettre en plus des normes euh, des procédures supplémentaires ?

G : *Bien sûr. Après on a toujours les procédures internes hein. C'est obligatoire, enfin oui c'est obligatoire en fonction de l'activité, en fonction de beaucoup de choses.*

E ; Et, comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ?

G : *Très bien, bien parce qu'on en a supprimé beaucoup (rires). C'est moins, c'est moins, c'est moins administratif que ça ne l'était à une époque.*

E : D'accord, donc c'est plutôt positif ?

G : *Bah oui, parce que quand tu fais trop d'administratif tu perds le sens inné et la bonne maîtrise du contact humain. Si je prends un exemple, quand je travaillai avant sur un autre hôtel avec un système qui était très compliqué qui était Opéra, t'en avais pour 4 minutes, la tête et les yeux rivés sur l'écran donc le client il est en face il a aucun contact. D'accord, donc aujourd'hui euh, chacun est équipé sur des smartphones pour faire la procédure de check-in en 20 secondes. L'idée étant d'avoir plus de contact humain qui est notre corps de métier avec le client. On s'est perdu hein, depuis 10 ou 15 ans, à avoir aujourd'hui des procédures que j'appelle l'administratif pur et dur, et on perd ce contact humain aujourd'hui. C'est un peu une révolution (rires).*

E : Est-ce que quand une nouvelle procédure arrive, que ce soit par le groupe ou autre, est-ce que vous en expliquez les raisons aux employés ?

G : *Ouais les raisons et les causes et les conséquences des fois, et surtout pourquoi on le fait euh, parce qu'il y a toujours une raison, il faut une finalité. Est-ce que c'est pour pérenniser le chiffre d'affaires, est-ce que c'est pour pérenniser l'activité euh.*

E : D'accord, comment sont réalisées les évaluations de vos salariés à l'hôtel ?

G : Ah c'était le sujet dont j'étais en train de parler quand j'ai coupé la conversation tout à l'heure. (rires) Aujourd'hui, euh, ce qu'on est en train de mettre en place parce que les supports ont complètement changé. On a demandé à ce que l'ensemble des talents soient vus effectivement par leur coach, qu'ils soient assistés par la « Happiness and Talent Manager ». Ce qui permet d'avoir une vision un peu plus globale sur l'année écoulée première chose. Deuxième chose, pour assister tout le monde parce que les supports sont totalement nouveaux et qui nous permettent d'avoir un feed-back un peu plus conséquent derrière. Voilà et moi je finis par voir les coachs ensuite, une fois qu'ils ont vu l'ensemble de leurs collaborateurs, voilà.

E : Ok, et quelle est la fréquence des évaluations ?

G : Alors aujourd'hui c'est une fois par an. Une fois par an officiellement parlant par écrit. Sachant que nous on a mis en place un système où la « Happiness » rencontre l'ensemble des talents euh, je dirai en moyenne tous les deux mois. Là-dessus on fait une feuille de suivi en interne, de tout ce qu'ils pensent, d'où ils en sont, de ce qu'ils ont besoin comme formation et ainsi de suite. Par contre ça, il n'y a que nous qui le faisons. Chez le groupe hôtelier X, c'est une fois par an.

E : Et pour les évaluations annuelles, qu'est-ce qui est du moins, qu'est-ce qui est évalué concrètement ? Est-ce que c'est juste les compétences techniques ?

G : Non c'est tout, c'est un ensemble, c'est le savoir faire et le savoir-être dans sa globalité. Et après pour les coachs, ça va beaucoup plus loin parce que eux ils ont, ils ont des fiches quantitatives et qualitatives.

E : Ah donc leurs évaluations sont plus conséquentes ?

G : Ouais. Chez le groupe hôtelier X, tous les chefs de service ont des intéressements, des intéressements à hauteur de 10 - 15 - 20 % de leur salaire annuel. Ce sont des critères qualitatifs et quantitatifs.

E : Qui sont basés sur ces évaluations ?

G : Voilà ouais.

E : D'accord, ok. Euh, donc du coup vous pensez que les compétences relationnelles et les comportements au sein d'une équipe sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ?

G : Oui, complètement.

E : Du coup, comment vous faites pour les évaluer ? C'est quelque chose d'assez, euh c'est pas tangible quoi.

G : Bah euh, après on se base sur des supports qui sont d'ailleurs très bien faits. Si c'est tangible parce qu'on arrive toujours à relier les uns aux autres quoi. Et les sujets sont tous reliés. Après ça donne des pics d'amélioration et de progression. Euh, si quelqu'un effectivement est vraiment dans le savoir faire mais beaucoup moins dans le savoir être, que ce soit par le comportement, l'attitude, euh, la connectivité avec les autres, euh, sur ses collègues ou ses managers, c'est à nous de voir comment est-ce qu'on peut faire avancer les choses pour créer beaucoup plus de liens là-dessus via un client ou via un collaborateur quoi.

E : D'accord, est-ce que vous faites intervenir d'autres membres de l'équipe pour aiguiller l'évaluation sur un salarié ?

G : Non.

E : D'accord, à part du coup le coach, euh.

G : A part le coach qui manage et effectivement la « Happiness and Talent Manager » qui sont, qui va aider quoi.

E : Euh, qu'est-ce que pour vous un travail bien fait ?

G : Le client est heureux et que le collaborateur est heureux de l'avoir fait.

E : Donc euh.

G : *(rires) C'est satisfaire le client et que le collaborateur soit heureux de l'avoir fait. Avoir pris le plaisir à l'avoir fait.*

E : D'accord, et vous pensez que le respect des normes là-dedans il rentre en compte aussi ?

G : *Le quoi ?*

E : Le respect des normes, des procédures, il rentre aussi en compte dans un travail bien fait ?

G : *Bah automatiquement. Après je dirai que les procédures principales c'est quoi, c'est de euh, je parle vraiment en procédures administratives, euh, le job tout le monde le connaît c'est comment je sécurise mon chiffre d'affaires, on est d'accord. Euh, qui va être la norme la « number one », c'est-à-dire que je ne suis pas là pour euh, bah pour faire plaisir euh, gratuitement. C'est logique, on a quand même un business à faire tourner. Euh, je dirai voilà les procédures euh, les procédures c'est tellement large. Euh, on fonctionne comme quoi ? C'est-à-dire que tu gères ton hôtel, ce que tu veux c'est recevoir en retour un aspect financier. C'est la seule qui compte je dirai. Au-delà de celle-là je dirai, après que celle-là on l'ait faite c'est dire comment je satisfais mon client et comment je le fidélise pour qu'il revienne demain. Donc oui oui il y a toujours automatiquement y a toujours dans cette question là, la réponse va être toujours de dire oui effectivement. Il y a quand même un respect de procédure, au sens large du terme parce que les procédures veulent dire beaucoup de choses et pas, je dirai rien dire quoi.*

E : Et euh, pour terminer, euh, quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de voir le travail ?

G : *Ils sont libres, je dirai, ils sont, comme nous on est très libres dans notre façon de manager. Ils sont libres de nous dire ok ça marche, ok ça marche pas. Genre je suis pas d'accord, mais pourquoi je suis pas d'accord et qu'est-ce que je propose comme solution. Ça c'est un grand discours que j'ai mené quand on a fait cette transfo, c'est dire vous*

pouvez ne pas être d'accord avec certaines choses qu'on demande ou qu'on fait au quotidien mais, dites-moi pourquoi vous n'êtes pas d'accord et ce que vous avez comme solution à nous apporter. Parce que la facilité c'est de dire je ne suis pas d'accord mais j'ai pas de solution derrière. Réfléchissez à ce que vous pouvez apporter pour améliorer votre quotidien. Qui améliore votre quotidien, améliore le quotidien du client. Tout est lié.

E : D'accord, du coup ils peuvent s'organiser eux-mêmes dans leur travail quotidien tout en ayant des marges de liberté ?

G : *C'est ça et un droit à l'erreur qu'il ne faut pas oublier car quand tu donnes des marges de liberté il faut les tenir entre les mains. Pas un droit à la faute car celle-ci elle est intentionnelle mais un droit à l'erreur.*

E : D'accord, euh, j'ai fait le tour de mes questions.

G : *(rires)*

E : Est-ce que vous, vous voyez quelque chose à rajouter ?

G : *Bah non, après si vous avez d'autres questions ou si vous avez besoin de choses, comme des supports sur la transfo managériale, vous demandez et il n'y a pas de problème. On peut toujours vous les fournir si ça peut vous aider. On a quand même pas mal de supports, c'est vrai que nous on va loin dans la transfo, euh. On pousse le curseur très très loin mais on s'aperçoit qu'aujourd'hui c'est payant. C'est payant, vous voyez là, je vais juste vous donner un exemple hein pour clôturer, on a un client qui est coach en transformation managériale qui intervient dans l'entreprise Z, à côté de chez nous où ils sont 6000. Il dort chez nous pendant plusieurs semaines. Euh, il s'est aperçu qu'il y avait une transfo dans la façon d'être de nos collaborateurs.*

E : Étant habitué à voyager ?

G : *Voilà, le mec c'est son job. Il est coach en transfo, et le gars il a été la commerciale en lui disant « chez vous il y a une transfo managériale », il y a quelque chose qui s'est*

passé, parce que l'on voit que vos collaborateurs ils ont le sourire aux lèvres, ils sont voilà, ils sont super avenants pour le client, voilà ils sont là à travailler les uns pour les autres, c'est vraiment merveilleux. Je me dis que concrètement on a réussi à passer un pallier, c'est pas simple avec la transfo. Mais on a réussi quelque chose et en fait, les gens le ressentent. On a beaucoup de, de commentaires de clients qui ont complètement changé. L'aspect des collaborateurs a changé en fait vis-à-vis des clients, ils sont plus renfermés sur eux-mêmes, ils sont plus introvertis, ils sont plus. Je veux dire que leur problématique ils les laissent à l'entrée de l'hôtel en arrivant et ils bossent toute la journée avec le sourire. L'objectif, on atteindra jamais à 100 % mais on est plutôt heureux de ce qu'on a réussi à mettre en place, on le ressent aujourd'hui et puis on le sent dans les résultats de l'hôtel, on explose de partout là.

E : Et ces documents de transfo, vous parlez beaucoup de transfo, le groupe hôtelier X ont ces documents ?

G : Non ils ont rien. Moi je suis entré dans l'hôtel il y a 5 ans, la « Happiness » est arrivée, que d'ailleurs j'ai débauché, et dans cet hôtel, le produit en lui-même avait 25 ans. Donc pas rénové, 25 ans les chambres, 25 ans le lobby, 25 ans le restaurant, enfin je vous fais pas de dessin. Ils avaient une moyenne d'ancienneté au niveau des collaborateurs qui était de 17 ans, y en a qui étaient arrivés à l'ouverture, ils avaient 25 ans d'ancienneté, et notamment des chefs de service. Euh, quand je suis arrivé, ils étaient 44 là-dedans. Aujourd'hui on est 30 euh, on a une moyenne d'âge qui a complètement descendu et quand on a fait ce changement de par le produit, on a dit ok on va lancer une transfo managériale globale. C'est-à-dire qu'au lieu de faire du descendant, du management dit classique, on va faire remonter des infos puisque aujourd'hui je me dis que pourquoi ce serait un DG ou un chef de service qui prendrait une décision et qui imposerait un sujet. Derrière, t'as 10 personnes. A 10 personnes, tu vas beaucoup plus vite à émulsionner sur une idée. Ils ont tous des cerveaux comme vous et moi. J'ai pas un cerveau plus fort qu'eux. Donc si on est 10 on va aller 10 fois plus vite. Et aujourd'hui on s'aperçoit quand on travaille comme ça, on émulsionne par tranches de 10 minutes on gamberge n'importe où sur un sujet. Moi ce sujet je vais mettre une semaine à le tenir, à 10 on va mettre 15 minutes pour le sortir. Donc on va beaucoup plus vite dans notre euh, dans

nos sujets et en plus ça incorpore et ça imprègne les collaborateurs beaucoup plus vite car ils ont travaillé dessus. Ils ont donné leurs positions, ils ont donné leurs idées, donc quand on lance ils sont déjà dedans. Car quand tu lances un sujet dans une équipe, il faut qu'ils s'en imprègnent et généralement ils y vont. C'est un peu comme des gazoles, c'est-à-dire qu'ils regardent un peu comment ça se passe avant d'accélérer. Alors que là on démarre à fond la caisse dès le démarrage, vous voyez la terrasse on a travaillé dessus il y a euh, en début de semaine. Sur une semaine on a complètement pondu le projet dans sa totalité. Et on transforme tout dehors, on fait 4 thèmes de terrasse complètement différents, on fait un truc un peu détonnant et dingue euh, mais on a tellement émulsionné vite que j'ai, ils sont même tous aller acheter des trucs, faire les brocantes, Emmaüs à droite à gauche, tout le monde y a été, tout le monde a fait des trucs. Donc vous voyez, on va beaucoup beaucoup plus vite. Moi je leur aurais présenté ça en réunion, je leur aurais dit « on va faire une terrasse avec ça, ça, ça », bah ils seraient tous sortis de la réunion et auraient dit « bah ok, ils va se débrouiller ». Et puis je me retrouvais tout seul à monter la terrasse, j'aurai pris 2 -3 chefs de service et puis je leur aurais dit « tu fais ça et ça ». Et voilà, et ça aurait été fait un petit peu à reculons car on leur impose des choses. Que là c'est venu de tout le monde, là on est allés 100 fois plus vite quoi. On va 100 fois plus vite. C'est le but du jeu, la transformation managériale elle est là. C'est de se dire comment on va avancer plus vite et satisfaire le client encore plus vite quoi. Et puis tu prends un tel plaisir à travailler comme ça en plus, c'est drôle. Ils sont contents aujourd'hui de venir au boulot, on a eu les retours des commentaires sur le questionnaire qu'on a eu en fin d'année du groupe, aujourd'hui on est à 98 % des gens qui sont heureux de venir au boulot quoi. On peut se dire qu'on a quand même réussi quelque chose quoi.

E : Est-ce que vous pensez du coup qu'il y a quand même euh, qu'il y a quand même des salariés qui sont, comme on appelle des « éternels insatisfaits » ?

G : Bien sûr, il y en aura toujours. Aujourd'hui, on a pas emmené les 100 % des collaborateurs, t'en as toujours qui restent dans, ils préfèrent être managé à l'ancienne, même à coup de bâton je dirai, c'est con à dire mais voilà. Il en reste encore et ces gens là effectivement, on y arrivera pas à les, on les manage différemment mais on arrivera

pas à emmener la totalité. Tu auras toujours des récalcitrants, et jamais être adopté par ces gens-là. Moi aujourd'hui sur 30, il doit m'en rester 2, peut-être 1 même 1 parce qu'il y en a qui a regardé comment ça se passait et a du se dire « au final ça se passe bien je m'incorpore ». Aujourd'hui il doit m'en rester 1. Mais ça c'est complètement normal quoi. Tu peux pas, par contre, par contre, quand tu vends ce projet-là, déjà il faut que le DG soit open et que ça vienne de lui, si ça vient pas de lui c'est pas la peine et par contre les chefs de service et managers ils sont tous imprégnés à 100 % dans le projet. Parce que c'est eux qui te font vivre au quotidien avec leurs équipes. Si il y en a un qui est réticent et qui veut pas le faire, à un moment donné, il y a un problème quoi. Voilà, voilà.

E : D'accord.

G : N'hésitez pas si vous avez besoin de documents ou autre chose euh. On peut vous assister là-dessus, il faut nous le dire.

E : Oui, je reviendrai vers vous. En tout cas merci pour tout.

G : De rien et surtout bon courage pour la suite. A bientôt, au revoir.

ANNEXE B – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°1

Tableau 4 : Grille d'analyse de l'entretien n°1

ENTRETIEN N°1	
Identité de l'interviewé	« BAC +2, j'ai un BTS en mercatique et gestion hôtelière [...] BAC professionnel, BEP professionnel et CAP professionnel », « En réception, au restaurant, et j'ai grimpé les échelons [...] pour finir directeur il y a maintenant 9 ans. », « j'ai dû faire 9 ans en tant que manager pur », « Les missions, elles sont assez variées », « un double sens », « développer l'happiness unique », « améliorer le centre de profits [...] de faire grandir nos talents », « on donne autant d'intérêts à nos talents qu'à nos clients », « développer le chiffre d'affaires hein, les profits de la société [...] dans tous les domaines », « La notoriété [...] par les réseaux sociaux », « sortir un peu des sentiers battus », « créer le buzz », « faire grandir les talents [...] les faire évoluer, de les faire monter en compétences au quotidien. »
Type d'établissement	« 123 chambres, rénové en grande partie », « Toute la partie rez-de-chaussée est complètement mis à neuf », « concept complètement un peu décalé », « produit chambre est rénové sur 50 % », « situation géographique pas simple [...] on est sur une porte de Paris mais localisé dans le 93 », « c'est à nous d'aller montrer nos atouts et, notre savoir-faire et notre savoir-être », « clientèle affaires 80 % », « Grosse activité en cœur de semaine », « on a plus de chefs de service aujourd'hui mais on a des coachs leader. », « ils ont une position totalement différente en terme de management. », « avec une responsable d'exploitation », « En totalité on est 30 », « Managé », « ça va faire 5 ans », « Tous pour un, un pour tous ? », « tout le monde travaille les uns pour les autres avec un seul objectif commun c'est le client », « on a fait des sondages chez le groupe hôtelier X en fin d'année en France [...] sur la qualité de vie au travail », « on est sorti nous à 85 %, un des plus hauts résultats de France », « on prend conscience de nos talents [...] on s'en occupe »
Thèmes	Réponses
Hypothèse 1	Comment dans vos postes de manager, vous dites ou indiquez à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ? « On fait beaucoup d'entretiens informels », « on fait beaucoup de briefings, beaucoup de débriefs, euh qui sont faits et par les coachs, et par une personne qui est « Happiness and Talent Manager » », « beaucoup de points informels qui peuvent durer 5 – 10- 15 – 20 minutes [...] pour prendre la température du collaborateur, pour voir comment il se sent », « on utilise depuis maintenant 15 jours [...] un outil sur nos smartphones avec une application qui nous permet de tous communiquer en temps réel », « on le fait tous pour travailler sur des projets en commun, pour faire avancer et pour gérer aussi la position du bien-être ou du bonheur au travail au

quotidien », « Zestmeup », « la récompense elle est, elle peut être pécuniaire comme elle peut être un remerciement, un remerciement oral »

Y a-t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ?

« on s'adapte à chaque cas », « c'est surtout dire Merci », « aujourd'hui, quand tu remercies quelqu'un, ils sont heureux », « C'est pas systématiquement du pécuniaire qu'ils recherchent, c'est une reconnaissance aussi. »

Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ?

« Oui si ça m'est déjà arrivé. », « Quand vous êtes face à quelqu'un qui a 25 ans d'ancienneté [...] mais c'est pas une problématique en soi. », « rôle automatiquement de leader qui est déjà systématique [...] il y a une posture à avoir, il y a une écoute à avoir », « que l'on ait 20 – 30 ou 40 ans d'expérience, on est toujours en train d'apprendre », « Moi j'apprends au quotidien », « on apprend de nos collaborateurs comme on apprend de nos managers », « tout dépend de la posture », « C'est juste une posture managériale à avoir, effectivement tu manages pas de la même façon quelqu'un qui a de l'expérience que quelqu'un qui débute quoi. », « J'arrive à manager des employés qui ont le même âge que moi, avec autant d'expérience », « tu t'adaptes complètement par rapport à la personne, par rapport à son expérience, par rapport à son vécu euh, par rapport à sa façon d'être », « je ne manage pas de la même façon l'ensemble de mes collaborateurs »

Comment sont mises en place les normes dans votre établissement ?

« on a essayé de les refonder [...] essayer de tout revoir, on est en train de faire travailler les équipes dessus », « c'est eux qui maîtrisent leur job, à 100 % donc c'est plutôt à eux de nous dire », « l'objectif, c'est que le travail soit fait [...] à la fin de la journée », « C'est pas à nous de leur imposer des créneaux horaires par exemple », « C'est à eux de s'adapter », « c'est plus nous aujourd'hui qui les retravaillent », « C'est plus un travail d'équipe là-dessus et se dire pourquoi ce serait moi personnellement qui vais leur demander avec les coachs ce qui doivent faire dans leurs procédures, alors que c'est eux qui les maîtrisent au quotidien », « on a toujours les procédures internes hein. C'est obligatoire »

Faites-vous participer les employés lors la mise en place de celles-ci ?

« Tout à fait » (cf. question précédente car réponse donnée avant la question)

Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ?

« Très bien, bien parce qu'on en a supprimé beaucoup », « c'est moins

	<p><i>administratif que ça ne l'était à une époque. », « quand tu fais trop d'administratif tu perds le sens inné et la bonne maîtrise du contact humain », « chacun est équipé sur des smartphones pour faire la procédure de check-in en 20 secondes », « avoir plus de contact humain qui est notre corps de métier avec le client », « On s'est perdu hein, depuis 10 ou 15 ans, à avoir aujourd'hui des procédures que j'appelle l'administratif pur et dur, et on perd ce contact humain aujourd'hui », « les raisons et les causes et les conséquences des fois, et surtout pourquoi on le fait [...] parce qu'il y a toujours une raison, il faut une finalité »</i></p>
<p>Hypothèse 2</p>	<p>Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ?</p> <p><i>« l'ensemble des talents soient vus [...] par leur coach, qu'ils soient assistés par la « Happiness and Talent Manager » », « permet d'avoir une vision un peu plus globale sur l'année écoulée », « les supports sont totalement nouveaux et qui nous permettent d'avoir un feed-back un peu plus conséquent derrière », « je finis par voir les coachs ensuite, une fois qu'ils ont vu l'ensemble de leurs collaborateurs », « Une fois par an officiellement parlant par écrit », « nous on a mis en place un système où la « Happiness » rencontre l'ensemble des talents euh, je dirai en moyenne tous les deux mois », « on fait une feuille de suivi en interne, de tout ce qu'ils pensent, d'où ils en sont, de ce qu'ils ont besoin comme formation », « il n'y a que nous qui le faisons. Chez le groupe hôtelier X, c'est une fois par an. »</i></p> <p>Pensez-vous que les compétences relationnelles et les comportements au sein de l'équipe sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ?</p> <p><i>« c'est un ensemble, c'est le savoir faire et le savoir-être », « pour les coachs, ça va beaucoup plus loin parce que eux ils ont, ils ont des fiches quantitatives et qualitatives », « Oui, complètement. », « on se base sur des supports qui sont d'ailleurs très bien faits », « Si c'est tangible », « si quelqu'un effectivement est vraiment dans le savoir faire mais beaucoup moins dans le savoir être, que ce soit par le comportement, l'attitude, [...] sur ses collègues ou ses managers, c'est à nous de voir comment est-ce qu'on peut faire avancer les choses pour créer beaucoup plus de liens là-dessus via un client ou via un collaborateur quoi. »</i></p>
	<p>Qu'est-ce que, pour vous, un travail bien fait ?</p> <p><i>« satisfaire le client et que le collaborateur soit heureux de l'avoir fait. Avoir pris le plaisir à l'avoir fait. », « le job tout le monde le connaît c'est comment je sécurise mon chiffre d'affaires », « je ne suis pas là [...] pour faire plaisir euh, gratuitement. », « les procédures c'est tellement large », « recevoir en retour un aspect financier [...] c'est la seule qui compte je dirai », « dire comment je satisfais mon client et comment je le fidélise pour qu'il revienne</i></p>

demain. », « Il y a quand même un respect de procédure, au sens large du terme »

Quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de travailler/voir le travail ?

« Ils sont libres, je dirai, ils sont, comme nous on est très libres dans notre façon de manager. », « dire vous pouvez ne pas être d'accord avec certaines choses qu'on demande ou qu'on fait au quotidien mais, dites-moi pourquoi vous n'êtes pas d'accord et ce que vous avez comme solution à nous apporter. », « la facilité c'est de dire je ne suis pas d'accord mais j'ai pas de solution derrière », « Réfléchissez à ce que vous pouvez apporter pour améliorer votre quotidien », « Qui améliore votre quotidien, améliore le quotidien du client. », « Pas un droit à la faute car celle-ci elle est intentionnelle mais un droit à l'erreur. », « on va loin dans la transfo, euh. », « on s'aperçoit qu'aujourd'hui c'est payant. », « vos collaborateurs ils ont le sourire aux lèvres », « ils sont là à travailler les uns pour les autres », « on a réussi à passer un pallier, c'est pas simple avec la transfo. », « L'objectif, on atteindra jamais à 100 % mais on est plutôt heureux de ce qu'on a réussi à mettre en place, on le ressent aujourd'hui et puis on le sent dans les résultats de l'hôtel », « Ils ont tous des cerveaux comme vous et moi. », « Donc si on est 10 on va aller 10 fois plus vite. », « ça imprègne les collaborateurs beaucoup plus vite car ils ont travaillé dessus. Ils ont donné leurs positions, ils ont donné leurs idées, donc quand on lance ils sont déjà dedans. », « ça aurait été fait un petit peu à reculons car on leur impose des choses. », « C'est le but du jeu, la transformation managériale elle est là », « C'est de se dire comment on va avancer plus vite et satisfaire le client encore plus vite », « tu prends un tel plaisir à travailler comme ça en plus », « Ils sont contents aujourd'hui de venir au boulot », « on a pas emmené les 100 % des collaborateurs », « on les manage différemment mais on arrivera pas à emmener la totalité », « Tu auras toujours des récalcitrants », « c'est complètement normal », « il faut que le DG soit open et que ça vienne de lui, si ça vient pas de lui c'est pas la peine et par contre les chefs de service et managers ils sont tous imprégnés à 100 % dans le projet », « c'est eux qui te font vivre au quotidien avec leurs équipes »

ANNEXE C – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N° 2

Tableau 5 : Grille d'analyse de l'entretien n°2

ENTRETIEN N°2	
Identité de l'interviewé	<p>« j'ai commencé très tôt dans le métier », « j'ai fait un CAP-BEP en restauration et je me suis lancé dans le travail de suite », « à l'âge de 17 ans j'ai commencé à travailler », « j'ai travaillé pendant 10 ans comme serveur, chef de rang », « suis arrivé ici en 1990 dans cet hôtel comme chef de rang », « depuis 10 ans je suis directeur de la restauration », « chef de rang, premier chef de rang, assistant maître d'hôtel, maître d'hôtel, responsable restauration et directeur restauration depuis 5-6ans »</p> <p>« organiser les services », « faire les plannings », « faire en sorte que le travail soit bien fait en fonction des normes », « surveiller le travail en cuisine », « cohésion d'équipe », « travaille avec l'économiste »</p>
Type d'établissement	<p>« hôtel de 162 chambres », « 5 étoiles », « fait parti du groupe hôtelier Y », « franchisé par une boîte d'investissement », « un restaurant, un bar », « un espace pour les banquets », « ouvert depuis 1989 », « franchisé depuis toujours », « avec fonds de pension différents »</p> <p>Organisation interne de l'établissement :</p> <p>« directeur général », « chefs de service avec la responsable hébergement », « responsable restauration », « responsable comptable », « responsable commercial », « responsable RH », « cinquantaine d'employés fixes et une quarantaine d'extras », « très hiérarchique, les informations viennent toujours d'en haut », « directives prises soit par la direction générale soit par la direction du groupe hôtelier »</p> <p>Point ajouté par l'interviewé en fin d'entretien :</p> <p>« chez nous on fonctionne beaucoup avec les extras », « on peut moduler les besoins d'extras », « l'inconvénient est que la qualité d'extras reste des extras », « on peut fidéliser des extras », « c'est fort difficile », « souvent confrontés à du personnel qui n'est pas qualifié ou peu », « qu'il faut former constamment », « c'est très difficile pour avoir une qualité de service », « l'équipe va devoir [...] former malgré le travail qu'il y a à faire », « effort supplémentaire », « on s'est investi pour qu'ils puissent avoir toutes les connaissances [...] pour qu'ils ne reviennent jamais », « demande une énergie incroyable », « c'est le seul problème aujourd'hui que nous ayons »</p>
Thèmes	Réponses
Hypothèse 1	<p>Comment dans vos postes de manager, vous dites ou indiquez à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?</p> <p>« 2 façons », « je suis souvent sur le terrain et je constate que le salarié n'est pas aussi performant que ce qu'il devrait l'être, je lui signifie simplement »,</p>

« si il n'y a pas d'évolution [...] on en reparle au bureau pour essayer de comprendre », « quand il travaille bien c'est signifié par moi-même », « je ne vais pas le dire tous les jours », « je ne le dirai qu'une fois mais la personne le remarquera rapidement », « je serai plus avec la personne qui travaille bien car j'aurai plus confiance », « je lui donnerai plus de responsabilités pour voir si il peut les accepter et grâce à ça évoluer », « c'est à moi à lui proposer après une promotion ou une prime »

Y a t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ?

« c'est informel », « suite à des gros services », « je vais dire « vous avez bien bossé, bravo » », « individuellement c'est aléatoire », « il n'y a pas de règles », « la seule règle c'est l'évaluation »

Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ?

« à aujourd'hui, je n'ai pas rencontré de personnes avec une capacité de travail comme la mienne au niveau terrain [...] au niveau connaissances », « on peut avoir des lacunes sur certains sujet et être plus performants sur d'autres », « on peut pas être performant partout », « c'est un ensemble »

Comment sont mises en place les normes dans votre établissement ?

« elles viennent du siège du groupe », « elles sont nombreuses », « on a toute une liste de normes [...] à respecter », « comment doit être habillé un serveur », « qu'est-ce qu'on doit mettre sur une carte Room Service », « elles évoluent chaque année », « elles sont personnalisées [...] par rapport à la marque », « on peut faire plus si on le souhaite mais sûrement pas moins », « elles demanderont plus d'argent [...] difficile à réaliser », « toutes les normes qu'il y a aujourd'hui [...] sont tout à fait bien faites [...] suffisantes », « ce sont des normes tout à fait correctes »

« chaque employé, chaque chef de service doivent faire les formations [...] en ligne via le site du groupe Y de formation [...] diplôme délivré », « vidéos », « mises en situation »

Faites-vous participer les employés lors la mise en place de celles-ci ?

« bien sûr », « quand un nouveau employé rentre, on va lui donner toutes ces normes », « quand ça bouge, j'en informe bien tout le personnel »

Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ?

« ni positive ni négative », « des fois c'est de la résistance passive », « c'est à moi de voir si elles sont bien intégrées », « se mettre des fois un peu en colère », « c'est pour avoir une uniformité de services par rapport aux autres hôtels », « avoir le même service à Paris [...] qu'à Toulouse »

<p>Hypothèse 2</p>	<p>Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ? <i>« 2 phases », « je reçois l'employé, je lui donne la [...] l'évaluation », « il doit s'auto-évaluer », « je lui propose qu'on se rencontre 15 jours après », « pendant une demi-heure, nous allons discuter de son évaluation, de son point de vue, son travail », « voir si ce qu'il a marqué correspond avec ce que je pense de lui », « première partie, il y a une partie qui est faite par moi, très subjective », « deuxième partie, où c'est l'employé qui va parler », « questions ouvertes », « son avenir », « une fois par an, en début d'année », « façon d'être et façon de faire, au-delà des compétences techniques », « ressenti de la personne », « ses envies », « très basé quand même sur les techniques du métier »</i></p> <p>Pensez-vous que les compétences relationnelles et les comportements au sein de l'équipe sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ? <i>« bien sûr, oui », « très subjectif », « questions sur la communication interne [...] et inter-services »</i></p>
	<p>Qu'est-ce que, pour vous, un travail bien fait ? <i>« le remerciement, la satisfaction d'un client », « réussite du début à la fin », « respect des normes », « besoins journaliers [...] du travail [...] qualité d'accueil, la qualité de service, les mises en place, euh, la propreté des lieux », « je suis là pour contrôler ça », «</i></p> <p>Quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de travailler/voir le travail ? <i>« niveau différent par rapport au personnel », « y en a qui sont très impliqués, y en a qui le sont moins », « dépend aussi de la, du statut de la personne », « il peut y avoir un serveur qui est plus impliqué qu'un chef de rang », « c'est là que je peux définir un bon et un moins bon employé », « je les laisse le matin [...] tout le monde sait ce qu'il a à faire », « la responsable va mettre le ton », « je ne suis pas sur leur dos du matin au soir », « je travaille avec eux », « je fais un peu le même travail qu'eux », « ils ont une liberté [...] du travail et d'organisation »</i></p>

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Les formes de reconnaissance au travail.....	20
Figure 2: La compréhension du changement de comportement d'un individu au travail à partir de l'article Action de R.Boudon et F.Bourricaud.....	41
Figure 3: Le diagramme de Gantt sur les deux années de recherche.....	62
Figure 4: Évolution du nombre d'hôtels en France.....	74
Figure 5: Répartition des hébergements touristiques en France en 2014.....	75
Figure 6: Le parc hôtelier français.....	77
Figure 7: Répartition des hôtels par effectifs.....	78

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Guide d'entretien exploratoire – Managers de terrain en hôtellerie restauration	66
Tableau 2 : Extrait grille de confrontation des entretiens.....	70
Tableau 3 : Récapitulatif des profils à étudier parmi nos choix.....	80
Tableau 4 : Grille d'analyse de l'entretien n°1.....	103
Tableau 5 : Grille d'analyse de l'entretien n°2.....	107

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	
Sommaire.....	
Introduction Générale.....	7
PARTIE 1 - « L'humain » dans l'hôtellerie restauration.....	9
Chapitre 1 – L'apparition de nouvelles « motivations » au travail.....	11
1.1. Le taylorisme.....	11
1.1.1. Présentation du modèle taylorien.....	11
1.1.2. Les critiques du modèle taylorien.....	12
1.2. La bureaucratie.....	12
1.2.1. Présentation du modèle bureaucratique.....	13
1.2.2. Les critiques du modèle bureaucratique.....	14
1.3. Le courant des Relations Humaines.....	14
1.3.1. L'analyse d'Elton Mayo.....	14
1.3.2. Les théories de Mac Gregor et d'Abraham Harold Maslow.....	16
1.3.3. L'étude de Kurt Lewin.....	16
Chapitre 2 – Les formes de reconnaissance au travail.....	18
2.1. Les formes de reconnaissance sur la personne et sur le résultat.....	19
2.1.1. La reconnaissance existentielle.....	19
2.1.2. La reconnaissance des résultats.....	20
2.2. Les formes de reconnaissance présentes dans le processus de travail.....	21
2.2.1. La reconnaissance de la pratique de travail.....	21
2.2.2. La reconnaissance de l'investissement dans le travail.....	22
2.3. Le rôle des acteurs dans les formes de reconnaissance.....	23
Chapitre 3 – Le cas du secteur hôtelier.....	24
3.1. Un sujet peu traité.....	24
3.2. La transformation managériale : vers une nouvelle façon de manager ?.....	25
3.3. L'évolution des fonctions en hôtellerie restauration.....	27
PARTIE 2 - Comprendre et expliquer l'intégration des formes de reconnaissance.....	30
Chapitre 1 – La Problématisation et le Cadrage Théorique.....	32
1.1. La problématisation.....	32
1.1.1. L'origine du questionnement.....	32

2.1. Définition du terrain.....	72
2.1.1. Variable 1 : le type d'établissement.....	73
2.1.2. Variable 2 : Le modèle d'exploitation.....	74
2.1.3. Variable 3 : La catégorie d'hôtel.....	74
2.1.4. Variable 4 : La capacité de l'établissement.....	75
2.1.5. Variable 5 : La localisation.....	75
2.1.6. Variable 6 : La taille de l'organisation interne.....	76
2.2. Le profil des cas à étudier.....	77
2.3. Les limites du terrain d'application.....	79
Conclusion Générale.....	81
Bibliographie.....	83
Table des annexes.....	85
Annexe A – Retranscription – Entretien 1.....	86
Annexe B – Grille d'analyse de l'entretien n°1.....	102
Annexe C – Grille d'analyse de l'entretien n° 2.....	106
Table des figures.....	109
Table des tableaux.....	110
Table des matières.....	111

LES FORMES DE RECONNAISSANCE DANS LA RÉGULATION DES ORGANISATIONS HÔTELIÈRES

RÉSUMÉ

A l'heure où la notion de bien-être au travail apparaît de manière récurrente dans les entreprises, où il faut savoir engager et fidéliser ses talents, nous avons voulu mener un travail de recherche dans ce sens en l'hôtellerie restauration et plus précisément sur la notion de reconnaissance. Faisant face à un secteur où l'importance de la hiérarchie a longtemps été présente, certains commencent à casser les codes en pratiquant de nouveaux styles de management. Ce travail de recherche retracera l'apparition de la considération des individus au travail ainsi que la définition de différentes notions comme les formes de reconnaissance et la transformation managériale. Nous tenterons de comprendre, grâce à plusieurs théories, le comportements des individus dans les organisations lors des interactions sociales.

Mots clés : Reconnaissance – Organisations – Interactions – Bien-être - Humain

SUMMARY

At a time when the idea of well-being at work appears repeatedly in companies, where you have to know how to engage and retain your talents (employees), we wanted to carry out a study in hospitality and catering industry and more precisely with the notion of recognition. Facing a sector where the importance of hierarchy has long been present, some companies begin to break the codes by practicing new management styles. This study will recount the appearance of the consideration of individual at work as well as the definition of different notions as forms of recognition and managerial transformation. We will try to understand, through several theories, the behavior of individuals in organizations during social interactions.

Key words : Recognition – Organization – Interaction – Well-being - Human