



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Les formes de reconnaissance dans la régulation des organisations hôtelières

Présenté par :

Émilie Raynaud

Année universitaire : **2017 – 2019**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Les formes de reconnaissance dans la régulation des organisations hôtelières

Présenté par :

Émilie Raynaud

Année universitaire : **2017 – 2019**

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 ces deux années pour ce travail de recherche. Il a non seulement fait preuve de patience à mon égard, tout en étant disponible lors de nombreux entretiens et a su me remettre dans la bonne direction lorsqu'il en était nécessaire.

Je remercie l'ensemble des professionnels rencontrés, tant les experts que les managers 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 durant ces deux années de recherche.

Merci à l'ISTHIA, mais aussi à l'ensemble de l'équipe pédagogique de Master Management en Hôtellerie-Restauration, 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.

Enfin, 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.

SOMMAIRE

Remerciements.....	
Sommaire.....	
Introduction Générale.....	7
PARTIE 1 - « L'humain » dans l'hôtellerie restauration.....	10
Chapitre 1 – L'apparition de nouvelles « motivations » au travail.....	12
Chapitre 2 – Les formes de reconnaissance au travail.....	19
Chapitre 3 – Le cas du secteur hôtelier.....	25
PARTIE 2 - Comprendre et expliquer l'intégration des formes de reconnaissance	
.....	31
Chapitre 1 – La problématisation et le cadrage théorique.....	33
Chapitre 2 – Les hypothèses de recherche.....	57
Partie 3 - La méthodologie et le terrain d'application envisagés en M1.....	64
Chapitre 1 – La méthodologie envisagée.....	66
Chapitre 2 – Le terrain d'application prévisionnel.....	82
PARTIE 4 – L'étude terrain et la méthodologie réalisées.....	91
Chapitre 1 - La collecte de données effectuée.....	93
Chapitre 2 – L'échantillon final.....	106
Partie 5 : Interprétation des résultats et mise en évidence des préconisations....	112
Chapitre 1 – L'interprétation des résultats recueillis.....	114
Chapitre 2 – Les préconisations pour le milieu professionnel.....	146
Conclusion Générale.....	153
Bibliographie.....	156
Table des annexes.....	158
Table des figures.....	298
Table des tableaux.....	299
Table des matières.....	300

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 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. Elles 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. Nous nous aiderons notamment des écrits de deux sociologues français, Claude DUBAR et Philippe BERNOUX, afin de pouvoir développer sur le sujet. 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 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.

Par la suite, nous apporterons des modifications quant à la partie précédente et mettrons en avant l'étude terrain que nous aurons finalement réalisée au bout de ces deux années de recherche. Nous développerons avant-tout la réalisation des entretiens exploratoires, que ce soit par la méthode, les profils rencontrés mais aussi les difficultés face auxquelles nous devons faire face. La structure d'accueil en

deuxième année de master sera expliquée à travers le poste occupé et l'atmosphère de travail observée. Enfin, l'échantillon sera ajustée par rapport aux dires de l'année passée de par le nombre de variables et les limites présentes.

Dans une cinquième et dernière partie, nous présenterons et interpréterons les résultats grâce aux hypothèses émises en première année de master. Nous ferons un lien entre les hypothèses de recherche et les réponses aux questions des entretiens exploratoires ainsi que des lectures effectuées et de nos expériences professionnelles passées. Nous terminerons par la rédaction des préconisations applicables dans le secteur de l'hôtellerie restauration et qui répondrons à la problématique de départ.

C'est à présent le moment pour nous de commencer par la présentation du champ d'étude et de montrer comment la prise en compte de l'humain au sein de la sphère travail a débuté au sein des organisations, grâce au travail de différents sociologues.

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. 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. 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.

1.2. 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 standardisés qui existent. Suite à cette période, un nouveau mode de fonctionnement au travail apparaît : le modèle bureaucratique.

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 du personnel 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.

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.

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 dès le début des années 1930.

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.

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.

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.

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'étaient alors pas concevables.

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.

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 salarié.

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.

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 d'un 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. 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.

2.1. 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. 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, 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.

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).

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 nous était alors inconnu : la transformation managériale.

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 *feedback* 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. L'évolution des fonctions en hôtellerie restauration

C'est Henri FAYOL, ingénieur français et surtout auteur de *L'Administration industrielle et générale* en 1916, qui 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. Qu'elles 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.

Nous allons à présent justifier notre démarche de recherche par la problématisation et la cadrage théorique qui nous ont permis de dégager nos hypothèses de recherche.

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

Introduction de la deuxième partie

Nous venons de définir « l'humain » au travail d'un point de vue historique et sociologique, ainsi que les formes de reconnaissance existantes tout en essayant de rapprocher notre sujet au secteur de l'hôtellerie restauration. 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 nous adaptant à nos 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. La problématisation

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

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.

1.2. LE CHEMINEMENT DE LA PROBLÉMATISATION

Afin de comprendre comment s'articulent ces quatre formes de reconnaissance au travail, une liste de questions est apparue dont en voici une partie :

- 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.

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.

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 la 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.

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 interpréter 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-là 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 lui, 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.

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.

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



2.2. LA SOCIALIZATION PROFESSIONNELLE D'APRÈS CLAUDE DUBAR

Afin de rendre le cadrage théorique plus complet face à un sujet mettant en lumière l'analyse des comportements des individus dans la sphère travail, il était alors important de réaliser des recherches et lectures sur la socialisation professionnelle. Nous nous sommes alors tournés vers Claude DUBAR, sociologue français, et notamment sur la lecture de son œuvre rééditée en 2002 *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Il y étudie la socialisation professionnelle ainsi que la construction des identités des individus au sein d'organisations en contexte de transformation. Son livre présentant de nombreuses notions, nous allons nous concentrer sur trois d'entre elles développées par l'auteur.

2.2.1. Les mécanismes de socialisation professionnelle d'après HUGHES

Dans son ouvrage *Men and their work* en 1958, Everett HUGHES définit entre autres trois mécanismes spécifiques de la socialisation professionnelle apparaissant notamment lorsqu'un individu débute un nouveau travail.

Le premier, appelé « le passage à travers le miroir » explique le moment où le nouveau salarié va d'abord observer le métier avec ses propres idées et préjugés pendant son immersion. Il apparaît alors une confrontation entre la personnalité de l'individu et la personne qu'il doit être dans ce nouvel environnement. Il découvre la réalité du monde professionnel tout en faisant comprendre aux autres salariés qu'il a intégré la culture professionnelle même si celle-ci n'est pas forcément celle qu'il imaginait.

A la suite de ce premier mécanisme s'installe une certaine dualité au sein du groupe professionnel entre le modèle idéal, imaginé du travail, et le modèle dit pratique, défini par les tâches quotidiennes. Il y a alors une seconde confrontation entre la réalisation du travail avec toutes les règles imposées par la profession et celle qui paraît la plus pratique pour les employés. Afin de gérer cette dualité, l'individu va se diriger vers un groupe de personnes partageant les mêmes pensées que lui et auquel il aimerait plus tard appartenir. Cela lui demande à la fois d'acquérir les normes et valeurs du groupe tout en oubliant pas sa personnalité, mais en jonglant avec celle qui lui est propre et celle de la profession. Cette identification auprès de ce groupe dit « de référence » est définie comme une « socialisation anticipatrice » car l'individu s'identifie à un groupe dans lequel il n'est pas encore accepté.

Le dernier mécanisme est le résultat des deux premiers. En effet, après avoir abandonné ses stéréotypes sur le métier qu'il exerce et intégré de façon judicieuse un groupe de référence, ce nouveau salarié va devoir construire son identité. En prenant conscience de ses capacités et goûts, il va mesurer ses chances et stratégies possibles de carrière mais aussi les prises de risque nécessaires dans le but de se garantir un succès professionnel et d'ajuster la conception qu'il a de lui-même.

Everett HUGHES a souhaité à travers ces trois mécanismes de socialisation professionnelle montrer les difficultés d'intégration et les différentes confrontations dont doit faire face un salarié au sein d'une nouvelle organisation.

2.2.2. Les espaces d'identification selon MOORE et RIVARD

C'est dans le but d'établir un lien entre les compétences acquises par l'individu et les compétences requises par l'entreprise que MOORE et RIVARD ont réalisé des études afin d'identifier des espaces d'identification professionnels, dont trois s'en dégagent.

Le premier appelé « le modèle du façonnier » définit les salariés qui s'identifient principalement au poste qu'ils occupent. Ils accèdent à la compétence grâce à la formation sur le tas et l'expérience qu'ils acquièrent avec la maîtrise du travail. Ils voient leur carrière comme une accumulation de compétences professionnelles qui leur permettent d'occuper des postes de plus en plus importants. Le collectif de travail est très important pour ce type de salariés car il constitue une réelle communauté avec des normes informelles et un langage propre à lui.

« Le modèle de l'officier » constitue la deuxième communauté professionnelle définie par MOORE et RIVARD. Il se compose de salariés qui s'identifient essentiellement par le statut qu'ils remplissent impliquant une certaine fonction qui leur a été attribuée par une délégation ayant des pouvoirs légitimes de décision. La formation professionnelle leur permet d'accéder aux compétences requises pour l'emploi et *in fine* occuper des fonctions de plus en plus importantes dans la filière qu'ils souhaitent. En plus d'une fonction permise grâce à un acte officiel, l'individu se rapproche de la communauté qui partage le même statut et confirme les normes officielles de la fonction remplie par le salarié et le groupe.

Enfin, la dernière communauté professionnelle décrite par RIVARD appelée « le modèle du physicien » s'identifie à la discipline tout en valorisant la formation. En effet, elle met en avant les compétences spécialisées acquises par la formation mais aussi par les différents apprentissages réalisés par ses membres. Ici, la notion la plus importante est la réputation car les individus qui répondent à ce dernier modèle,

recherchent avant-tout une reconnaissance de leurs pairs, montrant que l'individu mérite d'appartenir à cette communauté disciplinaire. Selon MOORE, ils espèrent au fond d'eux pouvoir accroître cette reconnaissance car ils veulent faire de leur engagement professionnel une réelle vocation. Pour préserver ce modèle, les individus doivent maintenir une certaine rareté de la formation et des savoirs qui y sont appris.

Tandis que MOORE pensent que les normes informelles provenant de l'expérience du travail structurent les identifications des salariés au sein d'une communauté professionnelle, RIVARD s'interroge davantage sur les attentes de carrière qui fonderaient les comportements des individus. A travers leurs diverses théories, tous deux ont tout de même réussi à dégager trois figures, modèles de valorisation qui représentent trois communautés professionnelles au sein d'une organisation.

2.2.3. Les identités professionnelles dégagées par CLAUDE DUBAR

C'est à partir d'échantillons de salariés aléatoires mais aussi de près de 160 entretiens semi-directifs que Claude DUBAR dégage et décrit quatre attitudes d'individus au travail. Il choisit notamment des entreprises dans lesquelles se déroulent des mutations importantes au sein de leur organisation et interrogent les salariés sur trois domaines prédominants : « le monde vécu du travail », les mouvements d'emploi du salarié, et son rapport à la formation en insistant sur la manière dont il a appris le travail qu'il effectue ou qu'il va effectuer. De l'ensemble de ces entretiens, Claude DUBAR suggère de supposer que l'identité professionnelle se construit grâce à un double processus d'appartenance tout au long de la vie d'un individu qu'il appelle « identité pour soi » et « identité pour autrui ». Tout comme il le réalise dans son œuvre *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, nous allons de ce fait présenter les quatre identités professionnelles dégagées par l'auteur.

L'exécutant stable

La première, intitulée comme le modèle de « l'exécutant stable » rassemble les salariés définis par les dirigeants de firmes, comme incompetents face aux évolutions

de l'entreprise de demain. En effet, ils sont arrivés dans l'entreprise afin de maîtriser leur poste de travail mais ils sont jugés comme incapables d'acquérir les nouvelles compétences pourtant souhaitées par la firme. Ils subissent un jugement anticipé d'incompétence, passant d'experts dans leur travail à inaptes à suivre les évolutions. Qualifiés de « manoeuvre-balais », ils ne montrent pas auprès de leur hiérarchie une volonté de participer aux initiatives mises en place par l'entreprise. Cette identité pour autrui, fondée par les autres, est très négative car en ne suivant pas les formations proposées, ils se forgent dans leur identité pour soi qui représente principalement l'importance de la formation sur le tas avec leur collectif de travail.

En plus des savoirs pratiques appris dans l'entreprise fondant leur identité professionnelle, ils veulent avant-tout être reconnus dans leur poste de travail. Ils expriment souvent leur appartenance à l'entreprise en utilisant le « on » anonyme qui renvoie à leur collectif de travail qui leur est cher. Il leur est très important car celui-ci fait le même travail qu'eux, dans les mêmes conditions et surtout de la même façon, car l'apprentissage par le collectif est pour ces individus une preuve de qualité des savoirs acquis en entreprise. De plus, ils favorisent avant-tout la bonne ambiance dans cet environnement, d'où le fait qu'ils ne se distinguent pas de leurs pairs. Ils souhaitent avoir une certaine stabilité dans leur travail, d'où le fait qu'il est rare qu'ils aient des perspectives professionnelles et des espoirs d'évolution. Leur but est de garder leur emploi jusqu'au bout et d'accéder à la retraite.

Par ailleurs, la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur hiérarchique direct caractérise l'identité professionnelle de l'exécutant stable. Appelé « le chef », il exerce une certaine dépendance sur cette catégorie de salariés, voire une relation d'autorité paternaliste. Ces individus préfèrent se rapprocher de cette figure de commandement car ils trouvent que l'entreprise est une « entité abstraite qui les dépasse ». Ils estiment qu'ils ne sont pas informés de ce qu'il se passe dans la firme et se méfient des dirigeants prenant des décisions qui pourraient les impacter.

Généralement non diplômés, ils travaillent surtout pour gagner leur vie, mais l'apparition de nouveaux salariés, qui eux ont obtenu des titres scolaires plus élevés, est un danger pour leur volonté de stabilité. Ils se retrouvent en compétition face à

des jeunes salariés qui ont pu acquérir des savoirs théoriques avant d'entrer dans le monde du travail pour apprendre ensuite les savoirs pratiques. Cependant, ils savent qu'ils ne pourront jamais acquérir ces savoirs ce qui les qualifie d'« incompetents ». Ne niant pas que les diplômes sont nécessaires, ils se voient menacer de licenciement face à ces nouvelles embauches.

Cette première identité professionnelle décrite par Claude DUBAR montre une certaine dualité entre l'identité pour autrui et l'identité pour soi. Ces salariés sont considérés comme incompetents aux vues des nombreuses transformations au sein de l'entreprise, ce qui les exclut. Toutefois, ils se définissent comme ayant acquis d'importants savoirs pratiques, entretenant de bonnes relations avec leur chef et collectif, et rêvant d'une stabilité de l'emploi la plus longue possible.

Le nouveau professionnel

La deuxième identité appelée « le nouveau professionnel » est une évolution des ouvriers n'étant plus seulement exécutants mais aussi gestionnaires. Ils maîtrisent leur poste de travail mais sont davantage polyvalents. En effet, ils doivent à la fois comprendre pourquoi ils font ces processus, à quoi ils servent, afin qu'ils puissent les améliorer et éviter au maximum les dysfonctionnements. Ceci demande une maîtrise intellectuelle supplémentaire, notamment une capacité à gérer les délais, la qualité et les stocks de la part de ces ouvriers appelés plutôt collaborateurs ou techniciens, forgeant leur identité pour autrui.

Étant pour la plupart diplômés de l'enseignement supérieur, ils sont plus autonomes dans un travail qui reste tout de même assez répétitif. Contrairement à l'exécutant stable, ils se définissent par la formation initiale qu'ils ont obtenu mais aussi dans leur spécialité qui leur est propre. Cependant, à leur arrivée en entreprise, ils vivent mal leur situation car pour beaucoup, ils n'occupent pas un travail en adéquation avec la discipline apprise en formation, et espèrent accéder à un poste plus qualifiant. Ils souffrent de cette position et se sentent bloqués. Pour les autres, l'occupation d'un poste qui leur convient les rassure que peu de temps car sa définition changeant avec les transformations de l'entreprise, ils ne s'y sentent plus à l'aise. Face aux formations

proposées en entreprise, ils y participent mais n'y voient pas une grande utilité. Ils montrent des signes de bonne volonté face aux nouveaux arrivants de la firme plus diplômés qu'eux, mais secrètement ils défendent leur identité de métier.

Cette catégorie de salariés entretient des relations difficiles avec la hiérarchie à cause d'un sentiment de reconnaissance, forgeant leur identité pour soi, qui s'amointrit. Ces employés pensent qu'ils sont réduits à de simples exécutants à cause de trois facteurs : l'incitation à l'auto-contrôle et à la polyvalence, et les discours répétés concernant la qualité. Ceci leur paraît comme une évidence, nuit à leur vision de l'identité de métier et est notamment source de conflit avec leurs supérieurs. Confrontés entre ce qui leur a été enseigné et le monde du travail, ils se voient évoluer vers un poste plus qualifié et progresser dans l'entreprise.

Le « nouveau professionnel » est défini par autrui comme un employé gestionnaire et polyvalent. Son identité pour soi est bloquée face aux diplômes qu'il a en arrivant dans l'entreprise et le manque de reconnaissance ressenti au fil des années génère un conflit latent.

Les carriéristes

La troisième identité professionnelle décrite par Claude DUBAR rassemble des employés qui sont au contraire volontaires pour participer à tous types de formations, même si celles-ci restent générales. Appelés les « carriéristes », ils veulent avant-tout évoluer grâce à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Leur identité pour autrui est basée sur un engagement réciproque entre le salarié et l'entreprise. Tandis que l'un s'engage pleinement dans la réalisation de ses tâches pour la réussite de la firme, cette dernière lui assure une sécurité de l'emploi et une évolution de carrière. Cela ne peut être réalisable qu'à partir du moment où les formations proposées par l'entreprise sont enrichissantes pour l'employé et que celui-ci s'y engage réellement. Lorsqu'ils parlent de leur travail, ils s'identifient bien plus au nom de l'entreprise qu'au métier qu'ils y exercent ou à la formation obtenue. Ces profils de salariés se voient souvent offrir des promotions internes ce qui peut générer une certaine compétition entre les salariés de même identité professionnelle.

D'avantage diplômés que les « nouveaux professionnels », ils ont un parcours au sein de l'entreprise assez riche, passant dans plusieurs postes ce qui leur assure de nombreuses connaissances. La firme est pour ces salariés une source de notions diverses où ils cherchent à tout moment d'en puiser les savoirs qui peuvent leur être utiles. Ainsi, ils interrogent, veulent comprendre et se documentent quotidiennement, ce que l'auteur appelle « faire acte d'appartenance ». Les formations leur permettent notamment d'apprendre le langage commun et les valeurs de leur collectif, et ainsi accroître leur volonté et sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Du point de vue relationnel, les « carriéristes » entretiennent de bonnes relations avec la hiérarchie pour deux raisons. Elle leur reconnaît des capacités existantes, coopère fréquemment avec les salariés et admet qu'ils ont des savoirs spécifiques. Cette reconnaissance de la part de la hiérarchie permet aux employés d'espérer accéder à une évolution au sein de l'entreprise. Ils se posent la question du souci de la qualité et de la rentabilité sans cesse, d'où la dimension gestionnaire qui les caractérise, tout comme l'identité professionnelle développée précédemment. Ils ne se voient d'ailleurs pas comme des exécutants mais plutôt comme des collaborateurs ou agents de maîtrise.

Au premier abord, nous pouvons avoir l'impression que, contrairement à « l'exécutant stable » et au « nouveau professionnel », le « carriériste » ne connaît pas de dualité entre identité pour soi et identité pour autrui. Cependant, l'identité pour autrui se structurant principalement par les diplômes, cette catégorie de salariés se retrouvera confrontée aux jeunes entrants plus qualifiés qu'eux. Non diplômés des grandes écoles, leur légitimité de cadres sera difficile à prouver, et seront considérés comme « carriéristes » et non comme « responsables » aux yeux de ces nouveaux salariés.

L'identité professionnelle du « carriériste » montre que l'évolution par et dans l'entreprise est leur principal objectif. Pour cela, ces salariés continuent à se former dans l'entreprise, s'intéressent, ce qui plaît à la hiérarchie qui leur montre des signes de reconnaissance, et assure de bonnes relations.

Les jeunes surdiplômés

La dernière identité professionnelle présentée par Claude Dubar est atypique par rapport aux trois précédentes. Cette catégorie de salariés regroupent les jeunes employés sortant d'universités, surdiplômés par rapport aux postes qu'ils occupent. Pour autrui, ce type de salariés pose problème. Face à la multiplicité de leurs diplômes, aucune filière ne semble leur être adaptée, ce qui est problématique pour leur avenir. De plus, ils ne partagent pas les attitudes de travail de leurs collègues, qui eux ont bénéficié d'une promotion en interne. Ils sont très individualistes et se contentent d'une situation confortable bien qu'ayant l'impression de valoir plus que le métier qu'ils exécutent. Ils représentent un dilemme pour l'entreprise : leur présence est nécessaire pour profiter de leurs compétences, mais ils sont instables et ne font rien comme les autres.

D'origine non-ouvrière et presque tous diplômés, ils se tournent davantage vers les formations externes à l'entreprise car ils estiment que celles proposées par la firme ne sont pas aussi bénéfiques. Se définissant plus par leur diplôme que leur travail, certains d'entre eux participent à ces formations afin de justifier leurs compétences. Leur vie à l'extérieur de l'entreprise est la plus importante, ainsi ils parlent plus de leurs loisirs, projets et formations externes car ils constituent leur « véritable identité ». Celle-ci cohabite avec l'identité associée à leur situation au travail et au collectif dans lequel ils ne se sentent pas appartenir qu'on peut qualifier de fausse identité ou identité officielle. Le modèle affinitaire jongle alors entre deux identités qui sont très contrastées, tout en espérant au fond d'eux ouvrir une entreprise à leur compte.

Réticents et rebelles face à toute forme de comportement d'autorité, ils participent volontiers à des missions si celles-ci cassent la routine du travail. De plus, ils adoptent fréquemment une posture critique sur le sujet du management qui leur paraît ancien et ne se prive pas de remettre en cause les compétences de leur supérieur direct. La dimension relationnelle est essentielle pour cette identité professionnelle car ces individus se créent en parallèle de leur travail un réseau de semblables à l'extérieur de l'entreprise avec lequel ils peuvent parler de leurs projets. La firme leur est tout de

même d'une grande utilité car ils se servent de ses outils, comme les formations ou certains postes, pour faire fructifier leurs propres objectifs personnels. Ils reçoivent alors une forte rétribution de la part de la société mais en échange contribuent peu à la réussite de celle-ci.

Cette dernière identité professionnelle décrite par Claude Dubar semble difficile à gérer au sein d'un collectif pour les dirigeants. Bien qu'essentiels pour l'entreprise, ils ne ressentent pas de sentiment d'appartenance avec leurs collègues. Les réseaux créés en externe leur permettent de surveiller les opportunités d'emplois jugées intéressantes et ainsi espérer changer de voies. Tenant une posture critique à l'égard de l'entreprise, leur identité pour soi se résume à leur vie privée incluant leurs passions extérieures et diplômes.

Ces quatre identités professionnelles présentées par le sociologue ne se résument pas à des identités au travail ou à des habitus de classe. L'auteur veut montrer qu'elles sont à la fois vécues par les individus, ce qui les renvoie à des définitions d'eux-mêmes, mais aussi perçues par autrui à travers des étiquettes. Elles constituent alors des représentations d'acteurs du travail appelées aussi des formes identitaires. La reconnaissance y tient d'ailleurs une place importante car elle permet, si elle est présente, d'allier grâce à des interactions positives l'identité pour soi et l'identité pour autrui. Au contraire, lors d'interactions conflictuelles menant à la non-reconnaissance, il y a alors des désaccords entre l'identité « réelle » visée par l'individu et l'identité « virtuelle » attribuée par autrui.

2.3. 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*.

2.3.1. 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 compères, 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 il 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

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.

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 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.

2.3.2. 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 estiment 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 par 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 sont 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'approprie 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.

2.4. 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.

2.4.1. 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.

2.4.2. 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 ce 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 composent 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.

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 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.

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 managers interrogés avaient 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.

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 entretiens, nous avons fait face à des façons de faire participer le salarié bien différentes. Un des managers 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. Un autre 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 plusieurs façons de voir la participation des salariés bien différentes sur nos 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. 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.

2.1. 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 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. 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 entretiens, une des réponses donnée 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 effectués en première 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, et avons approfondi ceci avec l'étude sur la socialisation professionnelle de Claude DUBAR. 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 envisagés en M1

Introduction de la troisième partie

Nous venons de définir le cadrage théorique qui nous permet d'établir les bases sociologiques existantes en lien avec notre sujet de recherche, mais aussi nos hypothèses.

Dans cette troisième 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 en fin première année.

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 ENVISAGÉE

Nous commencerons cette troisième partie par l'explication de l'ensemble des démarches que nous avons effectué en première 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. 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 élaboré 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. LA PREMIÈRE ANNÉE DE RECHERCHE

En suivant le modèle de Henry GANTT, le planning en figure 3 représente la méthodologie envisagée 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 la première 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.

1.2. 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														

2. La collecte de données prévue

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.

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.

2.1.1. Les projets d'entretien pour les deux années

Les projets d'entretiens exploratoires sont nombreux. Lors de la 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 essaierons 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 en première 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.

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 en première 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 en hôtellerie restauration

Thèmes	Questions	Relances	Liens
Identité du manager interviewé	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre parcours universitaire et professionnel ? 	Parcours H-R basique ? Type d'établissements ? Les postes déjà occupés ?	H 1.1
	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre poste actuel & missions ? 	Depuis combien de temps ? Responsabilités ?	PARTIE 3
L'entreprise de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> • Pourrez-vous décrire l'établissement dans lequel vous travaillez ? 	Historique ? Capacité d'accueil ?	PARTIE 3
	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous m'en dire plus sur votre organisation ? 	Nombre d'employés ? Services ?	
	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le mode d'exploitation de votre établissement ? 	Filiale, franchise, mandat de gestion ? Depuis quand ?	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comment définissez-vous la culture d'entreprise dans votre établissement ? 	Ambiance, communication, actions, habitudes ?	
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 ? 	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 ?	H 1.1
	<ul style="list-style-type: none"> • Y a t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ? 	Réaction systématique ou lors de briefings, autour d'un café : de façon formelle ou informelle ?	H 1.1
	<ul style="list-style-type: none"> • Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? (Si oui) Comment faites-vous pour le manager ? 	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 ?	H 1.1
	<ul style="list-style-type: none"> • Comment sont mises en place les normes/procédures dans votre établissement ? 	Sont-elles nombreuses ? Qui décide des normes de votre établissement ? Sont-elles personnalisées pour votre hôtel ?	H 1.2 H 1.2

	<ul style="list-style-type: none"> Faites-vous participer les employés lors de la mise en place de celles-ci ? Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ? 	<p>Pouvez-vous vous-mêmes mettre en place vos propres 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>	H 1.2
La reconnaissance des compétences	<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>	H 2.1
	<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>	H 2.1
	<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>	H 2.2
	<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>	H 2.2

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. Enfin, l'enquêteur ne doit pas effectuer de jugement sur les paroles de l'interviewé.

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 B (cf. p. 160) 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 C et E (cf. p. 170, 183), les grilles d'analyse des premiers entretiens effectués en première année de master. 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 lors de la première année de recherche, nous ne les avons pas confronté ici 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			
Q1 : Comment, dans vos postes de manager, vous dites ou indiquez à un salarié/ collaborateur qu'il travaille plus ou moins bien ?	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3
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 ?			
[...]			

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.

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 l'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.

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.

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 par 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 PRÉVISIONNEL

Pour réaliser le travail de recherche, il est utile de définir le terrain d'application en lien avec le sujet d'étude choisi dès la première année. 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.

1. La 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 concernés 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.

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 du tableau 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.

Tableau 3 : Répartition des hébergements touristiques en France en 2014

Nombre d'établissements et de lits touristiques au 1 ^{er} janvier 2014 en France			
Catégories hébergements touristiques	Établissements (en milliers)	Lits en milliers	Lits en %
Hôtels de tourisme	17,1	1254,6	23,1
Résidences de tourisme et hébergements assimilés	2,3	715,0	13,2
Campings	7,5	2637,5	48,6
Villages de vacances et maisons familiales	1,0	262,2	4,8
Auberges de jeunesse, cartes de séjour (CIS, CS)	0,3	31,3	0,6
Meublés classés de tourisme	100,0	460,0	8,5
Chambres d'hôtes	34,7	69,5	1,3
Total hébergement marchand	163,0	5430,1	100

Source : Données INSEE et DGE – Le mémento du tourisme édition 2014

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.

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 équivalente 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 le tableau 4 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.

Tableau 4 : Le parc hôtelier français

	Le parc hôtelier français et son évolution entre 2013 et 2017				
	2013	2017	Évolution	Parc hôtels par gamme 2017	Capacité moyenne 2017
Non classés	6 098	4 321	-30 %	24,8 %	18 chambres
1 étoile	538	672	+24 %	3,8 %	50 chambres
2 étoiles	4 017	5 124	+27 %	28,4 %	30 chambres
3 étoiles	4 822	5 973	+23 %	32,3 %	40 chambres
4 étoiles	1 280	1 761	+37 %	9,1 %	70 chambres
5 étoiles	226	321	+42 %	1,6 %	67 chambres
Total hôtels	16 981	18 172	+7 %	100 %	36 chambres
Total chambres	619 322	648 871	+4 %		

Source : Données INSEE – Analyses COACH OMNIUM

1.4. VARIABLE 4 : LA CAPACITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT

Grâce au même tableau utilisé 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 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.

1.5. VARIABLE 5 : LA LOCALISATION

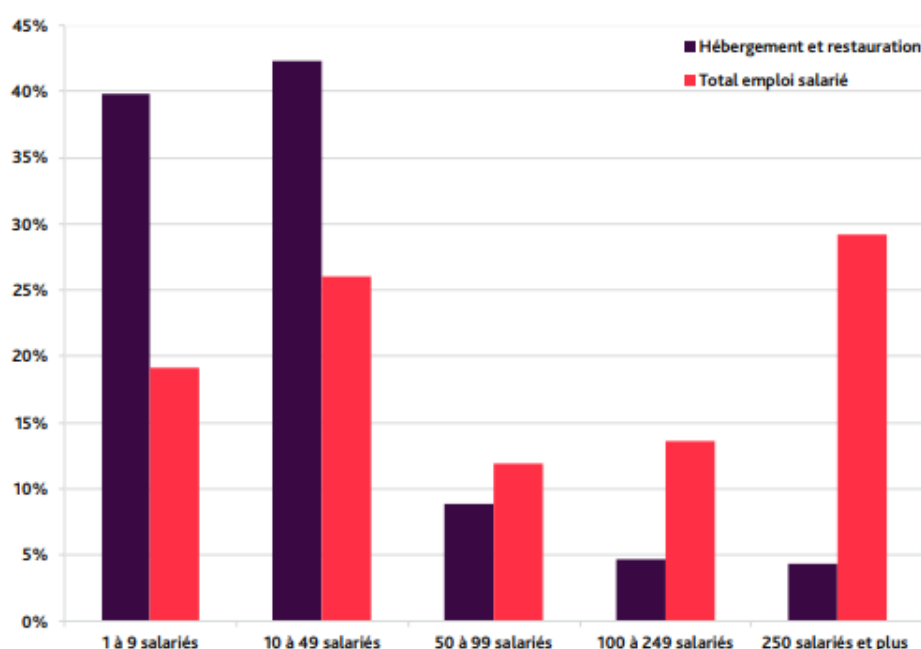
Pour cette cinquième variable, nous n'avons pas réussi à trouver de chiffres récents quant à la répartition des hôtels de tourisme par zone d'implantation. Nous nous sommes alors basés sur des analyses réalisées en 2013 par la DGE (Direction Générale de Entreprises) à partir de données venant de l'Insee 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.

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 5 : La répartition de l'emploi salarié par taille d'établissement au 31 décembre 2016



Source : DADS, Acoess, 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. 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. Aussi, 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 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 de cette catégorie.

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 5 : 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.

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.

Nous allons à présent décrire en détail l'étude terrain ainsi que la collecte de données réellement réalisés sur les deux années de travail de recherche.

PARTIE 4 – L'étude terrain et la méthodologie réalisées

Introduction de la quatrième partie

Nous venons de décrire nos ambitions de réalisation de collecte de données et d'étude terrain pour les deux années de recherche, que ce soit par les entretiens exploratoires, l'observation sur le terrain ou le focus groupe.

Nous allons à présent dans cette quatrième partie, décrire l'étude de terrain à travers la collecte de données réalisée et l'échantillon final choisi. En effet, nous avons dû nous adapter au temps imparti qui nous a été donné afin d'optimiser au mieux l'échantillon et la collecte.

Tout d'abord, nous rappellerons les différents outils utilisés pour la collecte de données et expliquerons ce qui a été réalisé par rapport à nos objectifs définis en première année de master. Nous allons donc revenir sur les entretiens exploratoires menés sur les deux années, mais également sur l'observation sur le terrain grâce notamment au dernier stage effectué. Les difficultés rencontrées au sein des différents outils, et particulièrement sur la volonté de réalisation d'un focus groupe seront explicitées.

Par la suite, nous définirons l'échantillon final obtenu en nous appuyant sur la description précédente concernant la collecte de données. Il sera notamment comparé avec les ambitions de la première année de master et remis à niveau afin que l'analyse soit la plus cohérente possible. Enfin, nous mettrons une nouvelle fois en évidence les limites de l'étude terrain que nous avons réalisée en évoquant l'importance de la représentativité et les manquements de notre collecte qui auraient pu apporter une plus-value à l'analyse des résultats.

CHAPITRE 1 - LA COLLECTE DE DONNÉES EFFECTUÉE

En plus d'une revue de littérature élargie en seconde année, grâce aux conseils de notre maître de mémoire, avec tout particulièrement la lecture de l'œuvre de Claude DUBAR et de nombreux articles, nous allons faire ici la synthèse des différents outils utilisés pour réaliser la collecte de données. Cette analyse se verra la plus précise possible en appuyant à la fois sur les points positifs et sur les points négatifs de cette collecte.

1. Les entretiens exploratoires

C'est tout en gardant le choix de privilégier les entretiens semi-directifs que nous avons poursuivi les interviews tout au long des deux années. Les entretiens semi-directifs nous ont ainsi permis de guider l'interviewé tout en le laissant parler sur des questions qui se voulaient assez larges. Nous avons alors pu rediriger l'intervenant lorsque cela était nécessaire.

1.1. L'IDENTITÉ DES RÉPONDANTS

Nous avons souhaité réaliser un tableau récapitulant les identités de l'ensemble des personnes rencontrées afin que celui-ci puisse donner un ordre d'idées en un coup d'œil sur les différents profils entrevus. Il se trouve en annexe A (p.159). Grâce à lui, nous pouvons voir que nous avons effectué un total de 11 entretiens exploratoires avec deux identités qui se démarquent : huit entretiens de managers en hôtellerie restauration et trois entretiens d'experts.

1.1.1. Les managers en hôtellerie-restauration

Les managers du secteur de l'hôtellerie-restauration rencontrés à l'occasion des entretiens exploratoires sont tous issus de l'hôtellerie de chaîne. Ils dépendent tous de groupes hôteliers de tailles plus ou moins importantes. Sur huit managers entrevus, six sont des directeurs généraux ou d'exploitation. Avant de contacter chaque manager, nous nous sommes assurés que les directeurs d'hôtels actuels

avaient précédemment occupé des postes de managers de proximité. Cela est essentiel pour l'analyse de nos résultats car il est nécessaire que les interviewés soient ou aient été en interaction avec les employés le plus souvent possible. Notre thème ainsi que le guide d'entretien étant composés essentiellement de questions en rapport avec les relations managers-collaborateurs, il nous a paru plus logique de vérifier ce paramètre avant toute prise de contact. Ils sont donc pour la plupart des individus qui sont entrés dans le secteur de l'hôtellerie depuis un certain nombre d'années et qui ont gravi les échelons au fur et à mesure des années. Leurs différentes expériences professionnelles ont fait que les exemples pour illustrer les questions du guide d'entretien ont été nombreux. L'analyse n'en sera que plus fournie.

1.1.2. Les experts

Comme évoqué dans la méthodologie de la première année de master, nous avions le souhait de faire intervenir des experts dans notre travail de recherche. La chose n'a pas été simple, malgré les réseaux sociaux professionnels qui facilitent de nos jours leur accessibilité. En effet, la pluralité de leurs activités fait qu'ils sont pour beaucoup difficiles à joindre. Ce sont des personnes qui sont amenées à beaucoup voyager dans un laps de temps très court, en fonction des demandes des entreprises et autres organisations. Nous n'avons pas baissé les bras et contacté une quinzaine d'experts, principalement à l'aide du réseau social professionnel *LinkedIn*, où ils sont pour beaucoup très actifs. Nous avons tout de même réussi à concrétiser trois entretiens et deux sont restés en attente pour fixer une date, trop tardive pour qu'ils puissent être utilisés dans le travail de recherche. C'est non sans fierté que nous allons pouvoir utiliser ces trois entretiens pour étoffer les résultats et apporter un regard extérieur sur le secteur de l'hôtellerie restauration, mais avec des personnes qui traitent du sujet de la reconnaissance au quotidien dans les entreprises. Toutefois, nous sommes tout de même déçus de ne pas avoir pu contacter à temps les deux experts restés en suspens, qui souhaitaient réellement réaliser l'entretien et apporter leurs expertises. Afin de préparer au mieux leurs entretiens, nous avons adapté le guide d'entretien à leurs profils, mais tout en gardant les mêmes thématiques, afin que nous puissions *in fine* comparer les résultats de l'ensemble des interviewés que vous trouverez ci-dessous (p. Erreur : source de la référence non trouvée).

Tableau 6 : Guide d'entretien exploratoire - Experts

Thèmes	Questions	Relances	Liens
Identité de l'expert interviewé	<ul style="list-style-type: none"> Quel est votre parcours universitaire et professionnel ? 	Dans quel secteur ? Les postes déjà occupés ?	H 1.1
	<ul style="list-style-type: none"> Quel est votre poste actuel & vos missions ? 	Depuis combien de temps ? Responsabilités ? Pouvez-vous expliquer davantage votre métier en terme d'expert dans « ... » ?	PARTIE 3
L'entreprise de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> Pouvez-vous décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? Quels sont les outils que vous proposez aux entreprises ? Quels sont les « types » d'entreprises avec lesquelles vous travaillez à travers vos différentes activités ? Comment vous est venue l'idée de cette entreprise, et de travailler sur ce sujet en particulier ? Dans quelle optique les managers/entreprises vous contactent ? 	<p>Historique ? Son organisation ?</p> <p>Fréquence ? Consulting ? Conférence ? Ateliers ?</p> <p>PME ? TPE ? Travaillez-vous avec des entreprises en H-R ? Rencontrez-vous (souvent) des managers ou employés issus de l'H-R lors de conférences ou discussions ?</p> <p>Réel besoin ressenti de la part des entreprises ? Sujet actuel et peu maîtrisé par les managers ? <i>Burn out</i> personnel ? Découragement, mal-être des managers ou employés ?</p>	PARTIE 3
La reconnaissance des efforts au travail	<ul style="list-style-type: none"> Comment conseillez-vous à un manager de dire ou indiquer à un salarié/collaborateur qu'il travaille plus ou moins bien ? (Comment faites-vous, à votre poste de manager pour l'indiquer à vos salariés?) Pensez-vous qu'il y a une sorte de systématisation dans la façon qu'un manager signale à ses employés qu'il a réalisé un bon/mauvais travail ? Comment conseillez-vous un manager dans la situation où il doit manager un employé plus expérimenté que lui ? Cela vous est-il déjà arrivé auparavant ? 	Dans le cas où le travail surpasse (est inférieur aux) les attentes ? Que pensez-vous de la pratique de sortes de récompenses ? Doit-on mettre en avant l'effort mis en place par le salarié ? (Tout le temps?) Réaction systématique ou lors de briefings, autour d'un café : de façon formelle ou informelle ?	H 1.1
			H 1.1
		Est-il difficile de manager un employé qui connaît mieux son travail (le travail de l'employé) que le manager ? Quelle(s) attitude(s) est-il préférable de mettre en place ?	H 1.1

	<ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous de la mise en place des normes/procédures dans une entreprise ? • Que pensez-vous de la participation des employés lors de la mise en place de celles-ci ? • Avez-vous déjà eu des retours de managers sur la perception des procédures par les employés ? Pensez-vous que les employés les perçoivent bien ? 	<p>Doivent-elles être présentes, nombreuses, modérées ? Qui d'après vous, devrait décider des normes dans une entreprise ?</p> <p>Le conseillez-vous aux entreprises avec lesquelles vous travaillez/ discutez ?</p> <p>Ces retours sont-ils plutôt positifs ou négatifs ? Pensez-vous qu'il est utile d'expliquer les raisons de nouvelles procédures aux employés ?</p>	<p>H 1.2</p> <p>H 1.2</p> <p>H 1.2</p>
La reconnaissance des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Comment conseillez-vous les entreprises dans la réalisation des évaluations des salariés ? • Pensez-vous que les compétences relationnelles et les comportements au sein d'une équipe sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ? • Comment définiriez-vous un travail bien fait ? • Impliquer les salariés dans la façon de travailler/voir le travail peut-elle être une bonne solution pour faciliter la reconnaissance des compétences ? Est-il préférable d'accepter la façon dont s'organisent les employés même si cela ne respecte pas tout à fait les prérogatives du manager ? 	<p>Qu'est-ce qui doit être évalué ? Quelle est la fréquence idéale de ces évaluations ?</p> <p>Est-ce une bonne initiative de faire intervenir d'autres membres de l'équipe pour aiguiller une évaluation ? Pensez-vous que le relationnel est pertinent dans l'évaluation des compétences ?</p> <p>Respect des normes ? Respect de la façon dont le manager voit le travail ? Pensez-vous que les employés respectent la façon de voir le travail des managers ?</p> <p>Laisser les employés s'organiser eux-mêmes dans leur travail quotidien est-ce une bonne idée ? Marges de liberté ? Management participatif ?</p>	<p>H 2.1</p> <p>H 2.1</p> <p>H 2.2</p> <p>H 2.2</p>
Conclusion sur le sujet	<ul style="list-style-type: none"> • Parlez-vous de la notion de reconnaissance lors de vos déplacements en entreprise ? 	<p>Lors de conférences, ateliers, immersions en entreprise ? Est-ce un sujet que mentionnent les employés ?</p>	<p>Pour conclusion</p>

Ce guide d'entretien ne précise pas, tout comme celui utilisé pour les managers, la démarche que nous avons suivi lors de chaque entretien exploratoire. En effet, avant d'entamer les questions du guide d'entretien, nous avons rappelé le sujet, ce pour quoi nous effectuons l'entretien tout en informant à nouveau de l'enregistrement audio effectué mais en stipulant l'anonymat gardé pour l'ensemble des entretiens.

A la fin de chaque entretien, nous avons demandé à l'interviewé si il avait quelque chose à rajouter sur ce qui avait été dit et également si il souhaitait recevoir le mémoire final afin de le lire. Concernant les experts, nous avons fini les trois entretiens effectués, en demandant si l'individu avait d'autres contacts, d'experts, à nous conseiller pour de futurs entretiens. Cette dernière était nécessaire face à la difficulté d'obtenir des retours de la part de cette catégorie de répondants.

Au total, nous avons contacté une trentaine d'individus par mail et sur les réseaux sociaux professionnels, et obtenu seulement 11 entretiens. Nous avons donc réussi à capter 36 % des personnes contactées afin de réaliser un entretien exploratoire mais nous avons envoyé davantage de demandes aux individus considérés comme étant des experts car la tâche était plus difficile. Le réseau professionnel dans le secteur de l'hôtellerie restauration nous a permis d'obtenir de nombreuses possibilités en terme de répondants managers, ce qui fut une aubaine.

1.2. LA RÉALISATION DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

Afin d'expliquer comment nous avons réalisé nos entretiens, nous allons évoquer trois paramètres qui permettront par la suite de soulever les difficultés qui nous sont parvenues lors de cette méthode de collecte de données.

1.2.1. La localisation des entretiens

Comme vous pouvez le voir à nouveau dans le tableau comportant les caractéristiques de chacun des répondants (p.Erreur : source de la référence non trouvée), la localisation est concentrée autour de deux pôles urbains : Toulouse et l'Île-de-France. La concentration d'entretiens de managers sur Toulouse est en lien avec notre présence sur l'université Toulouse Jean Jaurès. Ceci nous a permis de réaliser

quelques entretiens exploratoires sur place, grâce au réseau de professionnels établi depuis notre arrivée dans l'agglomération toulousaine. De plus, la concentration de six répondants sur l'Île-de-France montre à quel point les rencontres et contacts effectués lors de nos précédents stages sont essentiels pour la poursuite de notre projet professionnel. Toutefois, la localisation des experts (deux sur Paris, un sur Bordeaux) reste à nuancer car ce sont des personnes qui se déplacent beaucoup pour aller dans les entreprises et donc travailler, et n'ont alors pas de zone de travail délimitée en répondant aux besoins des firmes.

Cependant, cette concentration autour de deux pôles urbains comme Toulouse et l'Île-de-France peut être intéressant à analyser pour la catégorie des managers. En effet, ils ne connaissent pas les mêmes situations que ce soit en terme de cadences de travail, de segmentation clientèle, de marché de l'emploi, ou encore de gestion du personnel qui influe sur l'ambiance de travail. Tous ces facteurs ne sont pas négligeables et pourraient alors être profitables pour une analyse plus poussée.

1.2.2. Le mode d'enregistrement des entretiens

Au cours de ces 11 entretiens, nous avons utilisé différentes façons pour recueillir les paroles des répondants. Nous avons profité de notre proximité avec les cinq entretiens situés à Toulouse pour nous déplacer et rencontrer les individus afin de réaliser l'entretien de visu. Il nous a alors suffi d'un simple téléphone portable avec une fonctionnalité magnétophone pour récolter les informations. Pour les six autres entretiens, nous les avons réalisés par téléphone, sans utiliser, contrairement à d'autres travaux de recherche, la vidéoconférence. Nous n'avons pas recouru à ce dernier outil afin de respecter les souhaits des professionnels qui, souvent sur leur lieu de travail pendant l'entretien, ont préféré utiliser un outil plus adapté, et plus simple d'utilisation.

Les entretiens exploratoires par téléphone ont été ressentis comme plus faciles que ceux réalisés en face de l'interviewé, ou via vidéoconférence, comme déjà utilisés auparavant. Le stress est moins palpable par téléphone, et les déstabilisations moins

courantes. L'outil de vidéoconférence implique une bonne connexion internet, ce qui est souvent une source supplémentaire d'angoisse.

1.2.3. L'analyse de la durée moyenne des entretiens

Parmi les 11 entretiens exploratoires réalisés, la durée est fluctuante d'un interviewé à l'autre. Elle reste tout de même satisfaisante pour un entretien exploratoire classique car en moyenne sur les 11 interviews, la durée est d'environ 45 minutes, managers et experts confondus. Nous rentrons dans les objectifs fixés lors des cours de méthodologie en première année de master, ce qui nous permet d'espérer une analyse étoffée des résultats obtenus de l'ensemble des répondants. Cependant, la vitesse d'élocution est variable d'un interviewé à un autre, notamment sur les moments d'hésitation, c'est pourquoi des interviews de même durée peuvent ne pas apporter la même quantité d'informations.

Si nous examinons les durées moyennes par profils d'individus, nous pouvons voir que les experts ont été plus bavards que les managers avec 49 minutes en moyenne pour les experts et 42 minutes pour les managers. L'écart entre les deux profils d'enquêtés est très court, car nous avons fait face à des impératifs professionnels de temps évoqués par les répondants, que ce soit avec les experts, qu'avec les managers. Nous nous sommes efforcés d'indiquer une durée moyenne dans chaque mail envoyé lors d'une prise de contact, (précisant une durée de 45 minutes) afin que les professionnels puissent se libérer assez de temps pour l'interview.

1.3. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Nous avons choisi ce type d'entretiens exploratoires car ils permettent d'obtenir des informations variées, riches, tout en restant dans le cadre que nous nous étions fixés à travers le guide d'entretien et les hypothèses de recherche. Le nombre d'entretiens ainsi que la quantité d'informations par interviewés rend impossible la présentation d'une grille de confrontation dans ce travail de recherche, ce qui nous a pourtant été d'une grande aide pour l'analyse des résultats, en suivant le modèle présenté en première année de master dans la méthodologie.

Il nous était nécessaire de consacrer un paragraphe aux difficultés que nous avons rencontré lors de cet exercice car elles ont impacté notre collecte de données. Nous avons tout d'abord rencontré beaucoup de difficultés à contacter notamment des experts et avons réalisé de nombreux démarchages et relances mais souvent sans grand succès. Il aurait été compréhensible de lâcher les bras, mais certaines relances ont été fructueuses et se sont résumées par des entretiens. Afin de pouvoir obtenir un maximum de réponses positives, les recherches ont été importantes, et tout particulièrement sur les réseaux sociaux professionnels, sur lesquels nous avons pu élargir les possibilités de contact afin de mettre toutes les chances de notre côté.

Aussi, nous avons été bien malgré nous confrontés à deux situations complexes que nous n'avons pas réussi à gérer, sûrement à cause de notre manque d'expérience dans l'exercice. Nous avons effectivement décidé de ne pas prendre en compte deux entretiens exploratoires réalisés et cela pour des raisons différentes : il s'agit de Madame V et Monsieur Y.

Concernant Madame V, la principale difficulté a été de faire comprendre à l'interviewé les questions de façon simple. La barrière de la langue n'a pas été pas un frein sur des questions accessibles comme lors de la présentation de l'entreprise ou du poste actuel et des missions. Cependant, dès que nous avons entamé les questions sur le sujet de notre travail de recherche, il a été plus délicat de se faire comprendre. Malgré de nombreuses reformulations, certaines questions sont restées sans réponse. Sur un entretien d'une durée de 28 minutes, Madame V s'est présentée pendant 17 minutes. Cet entretien, bien que réalisé avec enthousiasme, ne comporte que très peu de contenu, nous avons alors choisi de ne pas l'inclure dans notre analyse des résultats. Si nous avions eu plus d'expérience dans ce type d'exercice, nous aurions pu rediriger l'interviewé qui aurait pu parler davantage sur le sujet.

Concernant Monsieur Y, la principale complication a été la mise en situation de la part de l'interviewé. Très bien accueillie par le personnel dirigé par ce manager, nous nous sommes ensuite installés au calme dans un espace de l'hôtel. Néanmoins, au bout de quelques minutes, nous avons été déstabilisés par l'attitude de l'individu avec lequel nous étions en train d'interagir. Il souhaitait nous détourner du sujet et a réussi à nous

déstabiliser, ce qui nous a fait perdre tous nos moyens. Les bégaiements se sont alors intensifiés lorsque l'enquête a remis en cause plusieurs des questions posées et l'intérêt du sujet du travail de recherche dans sa globalité. Suite à ça, malgré les conseils donnés en première année de master sur l'arrêt immédiat d'entretiens exploratoires qui ne se déroulent pas dans les conditions optimales, nous avons souhaité poursuivre l'interview en dépit de la négativité constante du répondant. Ayant très mal géré notre stress face à l'individu, le ressenti final de cet entretien de 40 minutes ne nous permet pas de l'intégrer dans l'analyse des résultats.

Le fait de ne pas prendre en compte deux des entretiens exploratoires réalisés au cours de ces deux années de recherche impacte de ce fait, directement l'échantillon final.

2. L'observation sur le terrain : le stage de M2

Comme prévu dans la méthodologie de première année de master, nous avons pu profiter de notre présence au sein d'organisations hôtelières, et notamment lors de notre dernier stage de six mois, pour réaliser l'observation sur le terrain. Nous allons alors expliquer les particularités de cette entreprise qui ont fortement favorisées notre observation.

2.1. LA STRUCTURE D'ACCUEIL EN STAGE DE M2

Nous avons choisi de réaliser notre dernier stage universitaire au sein du Pullman Marseille Provence Aéroport, et cela pour de multiples raisons. Établissement existant depuis 1995, il a à de nombreuses reprises changé de marques, mais est toujours resté dans la catégorie haut de gamme, avec soit quatre ou cinq étoiles. Situé au sein de l'Aéroport de Marseille où transite tous les jours des milliers de voyageurs, sa situation en fait un réel hôtel d'aéroport, où l'activité y est particulière.

2.1.1. Un esprit familial

Cet établissement nous a été chaudement recommandé par plusieurs personnes, dont des anciens employés de l'établissement hôtelier, entrevus au sein de l'université de

Toulouse. En effet, l'établissement nous a été décrit comme étant doté d'une organisation à taille humaine, ce qui nous était préférable. Composé de 65 collaborateurs, l'hôtel abrite véritablement un esprit davantage familial que les établissements fréquentés auparavant, caractéristique qui a été soulevée lors de l'entretien d'embauche. Tous les salariés se saluent en se faisant la bise, excepté le directeur général qui serre la main à chaque employé, ce qui reste très rare dans un établissement de cette capacité et de cette envergure.

2.1.2. Une ancienneté du personnel frappante

Nous avons été frappé dès les premiers jours par l'ancienneté de la très grande majorité du personnel. La situation de l'hôtel en zone aéroportuaire n'empêche pas une ancienneté record de la part de plusieurs employés. Nous avons par exemple, dès la deuxième semaine de présence en stage, organisé la célébration de la quarantième année d'entreprise d'un salarié. Ceci avait été également mentionné par l'ancien collaborateur rencontré au moment où nous devions programmer l'entretien. L'esprit familial additionné avec les années d'ancienneté de l'ensemble des collaborateurs en font un établissement hôtelier où l'ambiance y est hors du commun, plutôt bienveillante et très conviviale. Il y a comme dans toute structure, des employés qui dérogent à la règle mais ils restent peu nombreux.

2.1.3. Des retours clients qui servent d'exemple

La gestion des avis clients était l'une des premières missions que nous avions à réaliser chaque jour. De ce fait, ayant répondu à plus de 150 avis par mois, nous pouvons dire que les retours clients étaient excellents et parlaient bien plus du personnel que des équipements. L'hôtel n'ayant pas connu de rénovations dans son ensemble, la majorité des chambres ont été améliorées par quelques ajustements comme le changement de rideaux ou moquettes. N'étant pas comparable aux autres hôtels de la même marque, on pourrait croire que les avis étaient tous négatifs. Cependant, l'attitude du personnel envers la clientèle permet de fidéliser une partie de celle-ci, qui revient avant-tout pour l'ambiance chaleureuse qu'instaurent l'ensemble du personnel en son sein. Les noms des collaborateurs sont d'ailleurs très

souvent nommés. Afin de renforcer cet esprit familial, beaucoup d'actions sont réalisées dans le but de rendre l'expérience client la plus attentionnée possible. Il y a par exemple en face des ascenseurs dans le *lobby*, une commode où sont présentés les collaborateurs dans des cadres différents avec des photos en uniforme ou en civil, avec le prénom et le service dans lequel ils travaillent. Cette action fait référence à la commode que l'on peut retrouver dans une maison de notre enfance où sont présents tous les membres d'une famille. Dans le même esprit, les clients ont à leur disposition des cartes postales vierges sur lesquelles ils mettent des petits mots et qu'ils installent dans une boîte aux lettres américaines au même endroit. Lorsque celle-ci est pleine, nous la vidons et faisons un pêle-mêle des cartes recueillies à afficher dans le *lobby* également. Toutes ces actions ont pour but de valoriser l'expérience client et l'esprit familial qui demeure dans l'établissement.

Cet ensemble de caractéristiques qui sont propres à l'hôtel nous a alors donné envie d'y effectuer l'observation sur le terrain de notre travail de recherche.

2.2. LA COLLECTE DE DONNÉES AU SEIN DE LA STRUCTURE

Notre souhait de chercher un stage dans le service des Ressources Humaines était pour nous la place idéale pour collecter un maximum de données pendant le stage. Par chance, nous avons réussi à trouver un stage dans ce service et ce n'est pas le seul facteur qui nous a permis de collecter un maximum de données.

2.2.1. Un poste central

Comme nous l'avions émis en première année de master, notre objectif de réaliser un stage en Ressources Humaines est atteint. Ce service nous a permis d'interagir plus facilement avec l'ensemble du personnel. De plus, la taille de l'organisation était idéale pour reconnaître le personnel assez rapidement, même si les débuts n'ont pas été sans difficulté. L'apprentissage des prénoms de chacun, comme effectué à chaque arrivée dans une entreprise, nous ont permis de nous intégrer plus vite. Aussi, la composition du service des Ressources Humaines a été un facteur supplémentaire pour une immersion optimale car la responsable étant seule dans ce service, les

salariés se sont alors tournés vers nous lorsqu'elle était absente. Montrer que nous sommes là pour les aider, et répondre à leurs interrogations a été nécessaire afin qu'ils puissent, pour les plus distants, venir tout de même vers nous.

2.2.2. Une arrivée en entreprise optimisée : notre méthode d'approche

La façon dont a été réalisée notre arrivée au sein de cet établissement hôtelier a influé sur la suite du stage et notamment sur l'intégration dans l'entreprise. Lors du premier jour, après une discussion rapide avec notre responsable de stage, nous avons établi une visite de l'établissement qui nous a permis de rencontrer l'ensemble des équipes. Par la suite, nous avons écouté le briefing complet décrivant l'ensemble du personnel fait par la Responsable des Ressources Humaines afin que nous puissions nous faire une idée des différents profils présents dans la firme. Nous avons alors observé l'attitude de chacun envers nous pendant une semaine, appréhendé les divers caractères et ainsi pu constater que certains employés étaient plus avenants que d'autres. Dans le même temps, nous avons mémorisé le prénom de chaque salarié dans le but de pouvoir plus aisément apprendre à les connaître. Nous nous sommes dirigés tout d'abord vers les personnes les plus sociables, afin d'entamer des discussions informelles, sur leur travail et leurs missions au quotidien, ou tout simplement sur leur état de santé à l'instant t. Un simple « Comment ça va aujourd'hui ? » peut engager une discussion bien plus poussée, et notamment sur le sujet de la dureté du travail confié. Nous avons par la suite été une oreille attentive pour écouter les suggestions ou remarques des employés concernant leur équipe de travail, le management et des sujets divers se rapprochant toujours au travail.

Lors de ce stage de deuxième année de master, nous avons été le témoin d'actions, de situations qui vont pouvoir enrichir notre analyse et justifier nos préconisations.

3. Le focus groupe : des objectifs ambitieux

En plus des entretiens exploratoires ainsi que de l'observation sur le terrain, nous avons émis le souhait de réaliser un focus groupe en rassemblant des salariés du secteur de l'hôtellerie restauration, ayant pour objectif de collecter un maximum de

données en lien avec notre sujet de recherche. Nous n'avons, bien malgré nous, pas réussi à atteindre l'objectif de réalisation d'un focus groupe sur cette deuxième année de recherche.

Les difficultés rencontrées sont nombreuses et cumulées, ce qui ne nous a pas facilité sa réalisation. Premièrement, il nous était difficile de mobiliser plusieurs salariés de différents hôtels sur une zone restreinte, comme la métropole de Toulouse par exemple, au même moment. Ceci implique que plusieurs employés réussissent à se libérer sur le même laps de temps, ce qui représente la première difficulté.

Deuxièmement, nous aurions eu besoin d'une structure pour accueillir les intervenants, une salle dans laquelle nous aurions pu réaliser le focus groupe, ainsi que des équipements techniques telles que des caméras dans le but de retranscrire au mieux l'exercice sur papier, et d'en analyser les résultats. Il est certain que ce type d'exercice est très valorisant en terme de données mais il nous aurait demandé un investissement important.

Enfin, de manière à utiliser cet outil de collecte de données au mieux, il aurait été nécessaire de bénéficier d'une aide. Celle-ci passe par un accompagnement en amont pour donner des conseils sur la gestion du focus groupe, mais aussi par une présence au moment de l'exercice pour être sûr que les résultats soient optimales.

L'ensemble de ces critères font qu'il nous a été difficile d'organiser un focus groupe dans le laps de temps imparti. Cette volonté exprimée en première année de master constitue alors une des difficultés rencontrées pendant ce travail de recherche.

CHAPITRE 2 – L'ÉCHANTILLON FINAL

Afin de résumer l'étude terrain réalisée, nous allons revenir sur les interviews réalisées, retenues pour l'analyse mais aussi prévues en première année de master et ainsi comparer le réalisé et le prévisionnel. Comme nous avons pu le voir précédemment, nous n'avons pas atteint l'ensemble des objectifs fixés l'an passé, ce qui va impacter de ce fait notre échantillon final.

1. Le comparatif entre prévisionnel et réalisé

Afin de comparer ce qui était prévu et ce qui a été réalisé, nous allons parlé notamment des entretiens que nous avons effectué et de ceux qui ont été retenus par rapport à ce que nous avions prévu avec notre maître de mémoire. En effet, notre tuteur nous a émis plusieurs volontés en terme d'entretiens en début de deuxième année de master. Afin d'illustrer ses volontés, nous avons réalisé un tableau dans le but de les synthétiser que l'on peut trouver ci-dessous.

Tableau 7 : Récapitulatif des entretiens retenus par rapport au prévisionnel

	Prévisionnel	Réalisé
Managers	8	6 (dont 8 réalisées)
Experts	4	3
Salariés	4	0
TOTAL	16	9

Notre maître de mémoire souhaitait que l'on réalise 16 entretiens avec au moins huit entretiens de managers, car ils constituent la principale cible pour notre sujet portant avant-tout sur le management. Ensuite, pour les deux autres catégories d'intervenants, nous devons interagir avec au moins trois ou quatre experts et/ou salariés. Le but était d'obtenir des résultats représentatifs et non d'interviewer seulement un ou deux salariés par exemple, et que leurs interventions faussent les

résultats. Toutefois, la catégorie des salariés avait été posée en option, c'est-à-dire que la priorité était d'abord posée sur les catégories de managers et d'experts. Nous ne devions alors réaliser des entretiens avec des employés seulement si on avait réussi à obtenir le nombre d'interviews fixé. Nous nous sommes alors focalisés sur les démarchages d'experts afin de pouvoir mettre toute nos chances de notre côté, ainsi que sur les managers. Nous avons donc dû mettre de côté le démarchage des salariés afin de ne pas se retrouver avec une ou deux interviews que nous n'aurions pas pu utiliser. Nous avons alors réalisé un total de 11 entretiens, dont nous en excluons deux pour les raisons exposées dans le chapitre précédent. Nous avons pu rencontrer trois experts et six managers pour lesquels nous avons utilisé les données récoltées.

L'objectif du nombre d'entretiens souhaité par le maître de mémoire n'a pas été atteint. Cependant, nous pouvons dire que notre objectif pour les managers aurait été satisfaisant si nous les avions tous pris en compte. Nous avons presque pu obtenir l'intégralité des entretiens recommandés pour les experts mais par manque de temps nous n'avons pu réaliser les derniers entretiens. Enfin, la catégorie des salariés n'étant malheureusement pas présente dans nos entretiens, elle aurait pu être bénéfique lors de l'exercice du focus groupe pour varier les méthodes de collecte de données.

2. Un nombre de variables plus restreint

Lors de la première année de master, nous nous étions fixés le choix de six variables afin de réaliser l'échantillon des établissements que nous souhaitions étudier à travers notre travail de recherche. Cependant, après consultation auprès du maître de mémoire, nous avons décidé de réduire le nombre de variables afin que l'exercice soit moins compliqué et plus significatif en terme d'analyse des résultats. En effet, un trop grand nombre de variables complexifie le travail d'analyse et de recherches d'établissements hôteliers afin de collecter des données. Pour rappel, voici les variables que nous avons déterminé en première année :

- Le type d'établissements : hôtels de tourisme avec hébergement et restauration ;

- Le modèle d'exploitation : chaînes intégrées sans faire de choix sur le mode d'exploitation ;
- La catégorie d'hôtels : 4 et 5 étoiles, haut de gamme ;
- La capacité de l'entreprise : au moins 100 chambres ;
- La localisation : urbain avec une comparaison entre l'Île-de-France et autres ;
- La taille de l'organisation interne : au moins 40 salariés en interne fixes.

Nous avons choisi de nous consacrer sur deux variables pour l'échantillonnage des individus à interviewer : le modèle d'exploitation et la localisation. Notre choix s'est basé principalement sur les potentielles opportunités qui se présenteraient grâce à notre réseau professionnel.

Le modèle d'exploitation, et plus précisément les chaînes intégrées, représente une aubaine pour notre sujet, car l'une des hypothèses porte essentiellement sur la présence des procédures ainsi que sur la perception des employés sur celles-ci. Les hôtels de chaînes intégrées sont réputés pour bénéficier d'un certain nombre de procédures, demandées à la fois par le groupe hôtelier mais aussi par la marque à laquelle ils sont rattachés. Bien qu'occupant une place non majoritaire sur le parc hôtelier français, ce type d'établissement tend à s'étendre sur l'hexagone, sachant que nous avons choisi de ne pas faire de distinctions entre les franchises, les contrats de gestion et les filiales. Malgré que ceci puisse représenter une entrave à la représentativité de notre échantillon, nous ne souhaitons pas être trop freiner dans nos démarches.

La localisation, constituant alors notre deuxième variable, est cohérente par rapport aux enquêtes que nous avons rencontré. En effet, présente sur la capitale lors de stages notamment, nous avons gardé de nombreux contacts dans le but de pouvoir les contacter par la suite. Cette variable reste alors rationnelle aux vues des potentielles entrevues, ainsi que de notre présence sur la ville de Toulouse afin de réaliser des entretiens exploratoires plus aisément. Il sera intéressant de pouvoir comparer les résultats obtenus d'un manager travaillant sur Paris avec ceux d'un manager exerçant sur Toulouse. Aussi, comme expliqué en première année, la majorité des hôtels étant

implantés en zone urbaine, cette variable ne représente alors pas un frein trop conséquent pour nos démarchages.

Notre choix repose donc sur notre vécu en milieu professionnel afin que nous puissions nous sentir le plus à l'aise possible dans nos recherches avec l'échantillon. Nous retenons par conséquent seulement deux variables, dans lesquelles nous sommes sûr d'obtenir le maximum d'enquêtés lors de nos recherches.

3. Les limites de l'étude terrain réalisée

Lors d'une étude terrain, il arrive souvent que les résultats soient faussés pour diverses raisons. De ce fait, il est important d'en expliquer les limites afin de montrer que nous sommes tout à fait conscients que les résultats récoltés à partir de l'échantillon final peuvent être faussés.

Premièrement, il est difficile d'obtenir une représentativité exhaustive de l'échantillon choisi par rapport à la population mère. Comme dit précédemment, nous avons finalement choisi deux variables que nous présentons séparément. Par manque de données concernant ces deux variables combinées, nous devons les utiliser individuellement. Nous avons réussi à effectuer une dizaine d'entretiens ce qui ne représente pas l'ensemble des entreprises concernées par l'association des deux variables : nous ne sommes donc pas à l'abri de collecter des résultats non représentatifs de la population mère. Il se pourrait par exemple qu'en interrogeant l'ensemble des établissements hôteliers concernés, nous ne trouvions pas les données.

Deuxièmement, l'ambition de réaliser un focus groupe aurait été important à analyser pour obtenir à la fois les perceptions des formes de reconnaissance d'un côté et de l'autre du management. Cela aurait rendu le travail de recherche plus complet que ce qu'il sera sans leur intervention. Notre sujet de mémoire étant avant-tout sociologique et donc subjectif, il paraissait essentiel d'obtenir les avis, et les comportements au travail d'un maximum d'individus, toutes catégories confondues. De plus, l'exercice d'un focus groupe, si il est bien mené, peut faire resurgir de

nouvelles interrogations en fonction du comportement des répondants à l'instant t face aux questions posées ou aux réponses des autres participants.

Enfin, toujours dans le but de se rapprocher au plus près de la population mère, notre objectif d'interviews évoqué par le maître de mémoire n'a pas été atteint. Il reste cependant important car nos résultats auraient été plus proches de l'opinion commune à partir du moment où nous aurions interrogé un maximum de personnes. L'objectif de 16 entretiens exploratoires aurait pu être réalisable si nous nous étions pas focalisé sur la catégorie des experts, dans le but d'en obtenir au moins quatre interviews. Toutefois, nous pouvons tout de même mettre en avant notre persévérance pour l'obtention de ces 11 entretiens, que nous avons dû stopper par manque de temps.

Dans tous les cas, malgré les trois limites présentées au-dessus, notre but est d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible, en interrogeant des individus non présents sur la même zone, avec une concentration à la fois sur Paris et sur Toulouse. Nous espérons que notre échantillon, bien qu'il réponde aux deux variables combinées, soit le plus fiable pour l'enquête, et que les marges d'erreur soient les plus minces possibles.

Conclusion de la quatrième partie

Nous venons, à travers cette quatrième partie, d'exposer la collecte de données ainsi que l'échantillon réalisés sur les deux années de recherche. Les différences flagrantes entre ce que nous avons prévu et ce qui fut réalisé était utile à apporter avant toute analyse des résultats.

Nous avons tout d'abord expliqué les différents outils utilisés pour la collecte de données, et notamment les entretiens exploratoires et l'observation sur le terrain. Les interviews sont composées de deux profils différents : des managers du secteur et des experts dans la reconnaissance au travail. Malgré quelques difficultés rencontrées, nous avons collecté les données de 11 entretiens, dont neuf seront utilisées pour l'analyse. Ensuite, nous avons décrit le lieu du stage de deuxième année de master qui fut propice pour l'observation tant sur l'ambiance qui y règne, que pour le poste central que nous avons occupé. L'interaction quotidienne avec l'ensemble du personnel nous a permis en effet de discuter des hypothèses de recherche avec les employés.

Enfin, nous avons démontré que notre échantillon final présentait des différences entre le prévisionnel et le réalisé. Nous avons également restreint nos variables pour l'échantillon à l'aide de notre maître de mémoire en début de seconde année et conservons les deux variables suivantes : le modèle d'exploitation et la localisation. La question de la représentativité de l'échantillon reste notre interrogation principale et espérons que malgré un nombre minime d'intervenants, celui-ci reste fiable pour l'enquête.

Bien que l'objectif d'interviews n'ait pas été atteint, nous avons tout de même suffisamment de données pour effectuer, dans cette cinquième partie, l'analyse des résultats obtenus.

Partie 5 : Interprétation des résultats et mise en évidence des préconisations

Introduction de la cinquième partie

Nous venons dans la partie précédente de mettre en évidence la méthodologie que nous avons choisie ainsi que l'échantillon final qui en découle.

Grâce à cela, nous allons dans cette cinquième et dernière partie, réaliser l'analyse des résultats recueillis et présenter les préconisations dans le milieu professionnel. Cette dernière partie représente l'élément le plus conséquent de notre travail de recherche. Il rassemble tous les outils que nous avons utilisés pour en faire un raisonnement clair où il est important de rappeler la problématique à laquelle nous devons *in fine* répondre : *Comment intégrer les formes de reconnaissance dans le management d'une organisation en hôtellerie restauration ?*

Tout d'abord, nous effectuerons l'analyse des résultats par rapport à nos hypothèses et sous-hypothèses exprimées en première année de master. Cette interprétation sera notamment basée sur les entretiens exploratoires, les stages effectués et les lectures réalisées sur le sujet. A la suite de cela, nous évaluerons le degré de véracité de chacune de nos hypothèses et sous-hypothèses pour ensuite les valider ou infirmer.

Dans un deuxième chapitre, nous présenterons les différentes préconisations que nous proposons visant à mettre en valeur les formes de reconnaissance au sein des organisations en hôtellerie restauration. Enfin, nous terminerons par un retour sur le travail de recherche réalisé pendant deux ans, en expliquant ce qu'il nous a apporté mais aussi les limites qu'il contient, tout en répondant à la problématique de départ.

CHAPITRE 1 – L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS RECUEILLIS

C'est tout en argumentant l'ensemble des résultats sélectionnés, que nous allons les interpréter grâce aux différentes sources où nous avons pu puiser les informations en concordance avec le sujet. Il s'agit alors de se servir à la fois de nos différentes lectures, que ce soit les œuvres ainsi que les articles, notre expérience professionnelle avec les stages que nous avons effectués et les situations face auxquelles nous avons été confrontées. Nous allons bien évidemment profiter de la présence de nos entretiens exploratoires pour mettre en lumière les différents points de vue dont ils se composent et les comparer entre eux. De plus, les rencontres informelles et formelles, lors de réunions professionnelles notamment organisées lors du dernier stage, pourront être une dernière source non négligeable pour l'analyse.

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

Pour rappel, la reconnaissance de l'investissement au travail se définit par les efforts que déploie un salarié pour la réalisation d'un projet ou d'une tâche. Les résultats de ce travail ne sont pas pris en compte car seul l'engagement de l'employé ou du collectif compte. En terme de récompenses, l'employeur peut confier des responsabilités plus importantes ou bien remercier pour les efforts et l'implication mis en place pour la réalisation du travail.

La première hypothèse formulée, celle qui propose que la reconnaissance de l'investissement permet d'instaurer un meilleur environnement de travail, est trop large pour la traiter en une fois. Nous avons alors introduit deux sous-hypothèses qui découlent du même sujet afin que celle-ci soit plus évidente à répondre par la suite. Pour ce faire, nous rappelons l'intitulé de ces sous-hypothèses ci-après :

- La méconnaissance du travail concret par les managers participe à la non-reconnaissance des efforts des collaborateurs.
- La faible implication des salariés dans la définition des façons de travailler : la participation comme récompense des efforts fournis au travail.

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

Afin de mettre en lumière cette première sous-hypothèse qui porte notamment sur la reconnaissance des efforts des collaborateurs à travers les actions des managers, nous avons posé différentes questions. Nous nous sommes tout particulièrement penchés sur deux thématiques. Tout d'abord, nous souhaitions connaître la façon dont un manager indique à un salarié qu'il réalise plus ou moins bien son travail, et par la suite comment il dirige un employé plus expérimenté que lui. Cette seconde question n'est pas anodine, car comme précisé précédemment, nous avons été confrontés à des situations professionnelles où un nouveau manager ne connaissant aucune notion du métier, avait des difficultés à diriger son équipe.

Aux vues des réponses données lors des entretiens, nous avons souhaité séparer les réponses des managers et des experts pour la première thématique, puis les confronter pour la seconde.

1.1.1. Des manières de communiquer différentes de la part des managers

En ce qui concerne la communication avec le personnel lorsqu'il travaille plus ou moins bien, l'ensemble des managers est unanime : à partir du moment où ils ressentent le besoin de parler avec un membre de leur équipe, ils le réalisent de façon spontanée. Certains accentuent même sur la pratique d'entretiens plus réguliers comme Monsieur G qui réalisent de façon informelle des briefings avec les managers de terrain. Il bénéficie aussi d'un membre du personnel qui effectue plusieurs entretiens avec les salariés, appelé *Happiness and Talent Manager*, mélangeant des fonctions de Ressources Humaines axées sur le bien-être au travail. De nombreux répondants insistent sur le fait qu'il est nécessaire de parler rapidement avec les employés quand quelque chose va bien ou non, sur le moment, afin que leurs paroles aient du sens.

De plus, ils se rejoignent sur l'importance de donner ce *feedback* aux salariés et déclarent par exemple, que l'objectif est de faire grandir les personnes, et qu'il est important de leur faire des retours, que ce soit collectif ou individuel. Dans le cas où le

travail est inférieur à leurs attentes, Monsieur K mentionne qu'il se remet tout d'abord en question avant d'aller voir le salarié, à savoir à quel moment il a pu faire une erreur, dans le recrutement, la formation ou encore dans le suivi du salarié.

Concernant la pratique de récompenses lorsqu'un travail a dépassé les attentes des managers, ils pratiquent tous, avec parcimonie, l'attribution de primes exceptionnelles ou de promotions. Ils sont souvent basés sur des objectifs comme le précise Madame M, et ils nécessitent un entretien au préalable afin d'en discuter avec l'employé dont il est question. Cependant, Monsieur G ajoute qu'il ne réalise pas forcément des récompenses pécuniaires auprès de ses salariés, et insiste sur l'importance de dire merci à un collaborateur lorsqu'il a réalisé un travail exemplaire.

Toutefois, trois managers mettent l'accent sur la portée des félicitations qui sont effectuées auprès des collaborateurs. Ils admettent ne pas le faire tous les jours car d'après eux, cela perd de la valeur comme le déclare Monsieur D, ou permet tout simplement que les félicitations plus rares soient davantage remarquées par les salariés, d'après Monsieur P. Enfin, selon Monsieur X, quand un salarié est trop souvent complimenté, il ressent une forme de relâchement de la part de celui-ci, et se retient donc parfois de dire des choses positives envers les collaborateurs qu'ils supervisent. Il poursuit en spécifiant que des félicitations trop régulières peuvent ne pas avoir toujours un effet très bénéfique. Il estime, quand il congratule un des membres du personnel, qu'il en blesse un grand nombre, à la vue des compliments qui ne leur sont pas destinés. Nous pouvons voir que ce manager prend en compte la perception des autres salariés avant celle de la personne concernée et souhaite éviter au maximum les tensions qui pourraient apparaître.

Nous ne pouvons que constater qu'il y a un réel sentiment d'une prise en compte des salariés de la part des managers que nous avons rencontrés. Ils n'hésitent pas à prendre de leur temps pour indiquer à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien, quitte à utiliser des formes de récompenses. Certains d'ailleurs à la manière de Monsieur P, donnent plus de responsabilités aux membres qui travaillent bien et qu'il félicite. Comme le stipule Monsieur K, chaque individu n'est pas sensible aux mêmes

signes de reconnaissance, d'où la nécessité de réaliser un management sur mesure car les employés ne sont pas tous pareils.

1.1.2. Les conseils des experts rencontrés

Les experts que nous avons eu la chance de rencontrer sont tous formels : l'entretien annuel est loin d'être suffisant pour expliquer à un salarié ce qui va et ne va pas. La communication doit se faire de manière constante, où chacun donne une fréquence qu'il semble appropriée. Tandis que Madame J conseille de réaliser des entrevues avec les salariés de façon hebdomadaire, Messieurs C et S accentuent sur une communication quotidienne, en continu en fonction des besoins. Ils semblent avoir un avis tranché sur la communication qui est réalisée globalement en entreprise à ce jour : les managers ne font pas ou peu de *feedback* aux salariés. Monsieur S appuie même sur le fait que les entreprises ne forment pas leurs managers à la communication avec les salariés. Malgré que des conseils leur soient donnés, ils estiment que les managers ont tendance à ne pas les appliquer. Tout comme Madame J rejoint Monsieur S à ce sujet, chaque manager agit en fonction de sa personnalité, ainsi un manager A n'agira pas de la même façon qu'un manager B. Madame J va plus loin en expliquant qu'à travers les différentes manières de procéder, celles-ci sont influencées par le passé du manager. En effet, elle pense que les actions d'un manager dépendent de différents facteurs : sa manière d'être et son vécu par rapport au management qu'il a reçu à ses débuts. Elle insiste sur une caractéristique de l'être humain, qui est de reproduire beaucoup de choses qu'il voit.

Lorsque nous avons parlé de récompenses, les avis des trois experts ont été divergents. Alors que Monsieur C déclarait qu'une récompense financière faisait toujours du bien, et que la raison prédominante qui justifie qu'un salarié vient travailler est avant-tout économique, Madame J et Monsieur S n'avaient pas la même opinion. Ce dernier prend l'exemple d'études qui ont été faites et qui démontrent que les récompenses financières ne rendaient pas plus heureux, mais seulement plus satisfaits. Tout en ne dénigrant pas cette façon de gratifier un employé, il estime que les récompenses non financières sont plus profitables, et notamment celles qui permettent de rendre les autres heureux, comme son équipe par exemple, qui

auraient un impact plus fort et rendraient le salarié dont il est question plus heureux. Tout comme lui, Madame J s'appuie sur une étude déterminant les besoins des salariés, et où le salaire n'arrive pas en première position. Celle-ci montre que l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle est le plus important suivi de la reconnaissance au travail. Toutefois, elle n'est pas non plus contre les primes et autres récompenses financières qui selon elle peuvent reconforter l'individu, mais elle souligne l'importance d'expliquer la raison pour laquelle l'avantage financier a été versé à cet employé et pas à un autre. Autre le fait de la justifier, il est essentiel qu'il y ait des explications claires et une transparence entre le manager et son collaborateur. Bien que ne concluant pas sur les mêmes besoins, ils sont tous les trois d'accord pour dire qu'une récompense, qu'elle soit financière ou non, soulage et apaise le salarié sur le moment.

Les trois experts ont émis plusieurs conseils afin d'indiquer à un salarié si il travaille plus ou moins bien. Monsieur C parle particulièrement de la culture du *feedback* qu'il soit négatif ou positif, et ceci dans les deux sens hiérarchiques. Dans les deux cas, il est d'avis de le réaliser seul à seul entre le manager et l'employé, bien qu'il trouve que le courage managérial de le faire est rare, tout en gardant son calme sans hurler. Le plus important est pour lui de s'adapter à chaque situation pour optimiser le bien-être de la personne en face. Madame J et Monsieur S expliquent qu'il faut exprimer cette reconnaissance, la verbaliser de la façon la plus naturelle possible, en gardant une communication non-violente. L'utilisation de mots gentils et de félicitations simples comme « bravo » ou « continuez comme ça », est conseillé. Madame J met en avant la nécessité que le manager congratule un salarié de la façon qu'il aimerait qu'on le félicite lui-aussi, et cela implique une remise en question du supérieur hiérarchique. Monsieur S préconise qu'une relation de confiance soit établie entre le manager et son équipe afin que comme lorsque le manager indique à un salarié que le travail est mal fait, que l'équipe puisse aussi lui signaler quand il y a quelque chose qu'il ne réalise pas de façon optimale. Madame J met en garde les entreprises car les mentalités évoluent avec l'arrivée des jeunes générations. La solution qu'elle donne est l'enseignement à l'école des notions de bienveillance et reconnaissance, ce qui est déjà effectué dans les pays nordiques. D'après elle, éduquer les enfants à reconnaître

le travail de son camarade fait qu'ils grandissent avec cette valeur et qu'ils la mettent en application également dans la sphère travail, au moment où ils deviennent managers.

La démarche d'indiquer à un salarié si il travaille plus ou moins bien d'une manière plus reconnaissante, représente des bienfaits pour les experts. Une communication constante permet de faire surgir le besoin de reconnaissance dont nous avons tous besoin d'après Monsieur C, sachant que c'est une valeur humaine et donc subjective. Monsieur S développe sur l'intérêt que le manager a de faire ressentir aux salariés qu'ils sont utiles à l'entreprise, à l'équipe mais aussi à eux, ce qui constitue un des piliers du bien-être au travail. Monsieur C insiste sur le fait que le bonheur au travail est une quête sans fin et pour lui ne rime à rien, tandis que le bien-être au travail est fondamental. Enfin, dans le but d'illustrer les bienfaits de la démarche, Madame J explique le fonctionnement d'un outil qu'elle a utilisé en entreprise et qui s'appelle *Briq*. Celui-ci permettait à travers une monnaie virtuelle de montrer de la reconnaissance envers ses collègues, lorsque celui-ci l'avait aidé pour une mission par exemple. Cette monnaie virtuelle servait *in fine* de récompenses lorsque certains seuils étaient atteints. Équipé d'une plateforme ergonomique et efficace, *Briq* promet de faire évoluer la culture du *feedback* en entreprise tout en récompensant les collaborateurs et en mesurant leur engagement au sein de la firme dans laquelle ils travaillent.

1.1.3. Le management d'un collaborateur expérimenté

Aux vues de certaines situations professionnelles que nous avons rencontrées, notamment à l'arrivée d'un nouveau manager n'ayant pas de connaissances techniques des métiers qu'il encadrerait, il nous est paru alors pertinent d'interroger l'ensemble des répondants à ce sujet. Cinq d'entre eux ont souhaité nous préciser qu'un manager n'était pas le plus expérimenté techniquement. D'après Monsieur C, c'est typiquement français de penser qu'un manager doit être un expert technique pour diriger son équipe, alors qu'il devrait faire comprendre à ses équipes qu'il est bien moins expérimenté techniquement et que ce n'est pas son rôle d'être le meilleur dans ce domaine. Tout comme l'illustre Monsieur S, Monsieur C poursuit en disant

qu'un collaborateur expert est bien différent d'un manager car les compétences et missions ne sont pas les mêmes. Comme le soulignent Madame M et Monsieur P, il est difficile d'être performant dans tous les corps de métier qu'ils dirigent. En prenant l'exemple d'un directeur de restauration, cela reviendrait à dire qu'il faudrait qu'il soit à la fois très performant en bar, en cuisine, en salle, en gestion de l'économat, ce qui est souvent impossible. Monsieur X dit qu'il est normal d'avoir beaucoup de spécialistes dans ses équipes, surtout pour les métiers très techniques, et il estime avoir assez d'expérience professionnelle mais aussi de vie pour pouvoir donner des conseils théoriques tout en ayant un regard extérieur. Pour confirmer leurs points de vue, deux managers expliquent que l'aspect technique qui est demandé aux collaborateurs est très différent des compétences que l'on exige aux managers. Pour Monsieur G et Monsieur K, tout le monde peut apprendre la technique requise pour un poste, en prenant compte que chacun a une expérience différente, alors que le manager doit avoir des qualifications supplémentaires. Monsieur G ajoute qu'un manager peut autant apprendre d'un collaborateur, que l'inverse, ce qui fait que lui-même il apprend des choses au quotidien.

Dans la situation où un manager doit diriger des collaborateurs expérimentés, l'ensemble des répondants a émis les principes, les attitudes clés qui constituent le rôle d'un manager face à ce contexte. D'un point de vue plus technique, le manager doit selon Monsieur C, optimiser la performance de l'entreprise, le bien-être au sein de son équipe, en diffusant toutes les informations, les outils nécessaires pour qu'ils puissent travailler. Pour Madame M, le manager est là pour animer les équipes, et constitue principalement un métier de contrôle. Enfin, Madame J ajoute que celui-ci est également présent pour former un collaborateur, pour l'intégrer et faire en sorte qu'il soit reconnu dans la firme. En terme d'attitude, les interviewés n'ont pas manqué de réponses. Il est question tout d'abord de bénéficier d'une fibre humaine afin de développer à la fois de l'empathie, de l'écoute envers ses collaborateurs, mais aussi de l'humilité tout en sachant prendre du recul. Le manager a une valeur ajoutée d'après Madame J, car il aide les salariés à grandir, en leur inculquant des choses pour qu'ils puissent évoluer. Cependant, il doit garder une posture managériale, un rôle de leader selon Monsieur G, et rester crédible auprès de ses équipes selon Monsieur D et

Madame M. Monsieur S rajoute le fait qu'il doit aussi faire confiance en son personnel, notamment lorsqu'il s'agit de décisions techniques.

Un grand nombre de nos répondants ont souhaité apporter des solutions dans le cas où un manager se retrouve face à un salarié expérimenté afin de le manager au mieux. Monsieur C a été confronté à plusieurs réflexions de salariés lorsqu'il était jeune manager, qui lui disaient : « non mais moi je fais comme euh, comme je veux, je suis meilleur que toi là-dessus ». Sa solution a été de leur faire comprendre qu'il était là avant-tout pour fixer des objectifs, et que c'était à eux de faire comme ils souhaitaient pour les atteindre, tout en mettant en avant l'autonomie qu'ils devaient acquérir. Afin d'instaurer une posture managériale sûre, Monsieur D conseille de montrer aux salariés concernés qu'il est là pour les aider et travailler plus qu'eux en terme d'heures. Dans le même esprit, Monsieur K absorbe tout ce que lui dit un salarié expérimenté afin qu'il puisse s'en servir par la suite, tout comme Monsieur X met également en évidence que l'arrivée d'un nouveau collaborateur par exemple, est très enrichissant pour une entreprise, car celui-ci arrive avec un œil neuf, et peut être une nouvelle source d'idées. Monsieur G préconise quant à lui d'adapter le management par rapport à la personne, à son vécu et à sa façon d'être, car lui-même ne manage pas tous les employés de la même manière. Enfin, Monsieur S termine en déclarant que les managers de demain vont devoir se mettre au service de leur équipe pour assurer un bon environnement de travail et la relation collaborateur-manager.

1.1.4. Synthèse

Nous avons vu pour cette première sous-hypothèse, que les réponses données par les interviewés restent dans la même orientation et se complètent entre elles. Lors de réunions professionnelles entre responsables des Ressources Humaines durant notre dernier stage, nous avons longuement discuté sur le sujet de la reconnaissance avec l'un des managers présents. Très intéressé par le sujet car souhaitant valoriser ce thème dans son établissement hôtelier, il effectue beaucoup de lectures sur le thème de la reconnaissance. Il en est venu à la conclusion que le travail n'est pas à faire sur les collaborateurs, mais surtout sur les managers de terrain, qui sont en constante relation avec eux. En effet, c'est eux qui instaurent l'ambiance de travail, et c'est donc

à travers eux que le processus de bienveillance, mieux-être ou encore reconnaissance au travail doit s'opérer. Afin de synthétiser au mieux cette première sous-hypothèse, nous avons réalisé un tableau avec les principales caractéristiques de chacun des répondants sur le sujet.

Tableau 8 : Synthèse des résultats – Hypothèse 1.1.

La méconnaissance du travail concret par les managers participe à la non-reconnaissance des efforts des collaborateurs		
Managers	La communication avec le salarié	Le management d'un salarié expérimenté
Monsieur G	Réalise beaucoup d'entretiens informels à l'aide d'un employé, et privilégie les remerciements au pécuniaire	Doit s'adapter à la personne, rôle de leader avec posture managériale et écoute à avoir, on apprend tout le temps (dans les deux sens)
Monsieur P	Ne dit pas tous les jours quand le travail a été bien fait, reste avec les personnes qui travaillent bien (primes ou promotion)	On ne peut pas être performant partout
Monsieur D	Donne beaucoup de <i>feedback</i> , félicite pas tout le temps de peur que ça ne perde de la valeur (primes exceptionnelles)	Être crédible et gagner du respect en aidant le personnel et en travaillant plus qu'eux
Monsieur X	Trouve que c'est important de le dire mais se retient parfois pour ne pas blesser les autres salariés et ait mauvais effet (primes)	Estime que son vécu, ses expériences peuvent apporter un regard extérieur à un salarié expert, nouveau salarié a un œil neuf
Madame M	Fait des entretiens rapides, verbaux, communique beaucoup avec chefs de service et s'adapte (primes avec objectifs)	Être crédible, avoir de l'humilité, prendre du recul, animer les équipes et contrôler mais pas possible d'être expert partout
Monsieur K	Se remet en question avant d'aller voir le salarié, et fait du management sur mesure, car pas tous pareils (promotion ou primes)	Tout le monde apprend sur l'aspect technique, absorbe les connaissances des salariés experts pour s'en servir par la suite
Experts	La communication avec le salarié	Le management d'un salarié expérimenté
Monsieur C	Importance de la culture du <i>feedback</i> positif et négatif dans les deux sens, mais peu en font, bien-être au travail et non bonheur (récompense monétaire)	(Confronté à cette situation) Avoir de l'empathie, de l'écoute, optimise le travail, un manager n'est pas un expert technique
Madame J	Verbaliser une reconnaissance comme le manager voudrait qu'on lui fasse, peu le font, outil BRIQ (primes que si elle est expliquée, mais pas le 1 ^{er} besoin salariés)	Un manager a une valeur ajoutée car aide les salariés à grandir, peut les former pour les intégrer
Monsieur S	Parler au quotidien avec personnel, relation de confiance nécessaire (bonus financiers ne rendent pas heureux, mais rendre heureux les autres oui)	Avoir la fibre humaine, faire confiance, se mettre au service de son équipe, il n'est pas le plus expérimenté opérationnellement

Nous pouvons donc dire que la méconnaissance du travail du collaborateur n'entraîne pas une non-reconnaissance de ses efforts de la part du manager, comme nous le décrivent la majorité de nos répondants.

Nous noterons tout de même que Monsieur S termine sur cette thématique en précisant que beaucoup de décisions, et notamment dans les grandes entreprises, sont prises par le siège, ce qui est souvent contradictoire avec le travail sur le terrain, que les décideurs ne connaissent pas. Il est vrai que cette remarque peut aussi être destinée aux groupes hôteliers, qui représentent l'ensemble des managers interviewés. C'est donc sur les normes et procédures que nous poursuivons notre analyse des résultats.

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

Afin de parler de l'implication des salariés dans les façons de travailler, nous nous sommes penchés sur les procédures présentes dans le milieu hôtelier. Il y a deux sortes de procédures : celles dites légales, qui regroupent les procédures d'hygiène ou de sécurité par exemple, et les procédures imposées par un groupe hôtelier, une marque d'hôtel ou encore un directeur d'établissement. Ne pouvant déroger aux procédures légales, nous allons nous tourner vers les procédures appliquées notamment dans les hôtels appartenant à des chaînes intégrées, ce qui constitue l'intégralité de nos répondants. Dans le but de discuter sur ce sujet, nous avons demandé aux interviewés comment ils mettaient en place les procédures dans leur établissement, comment elles étaient perçues par les employés et si ils les faisaient participer.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord faire un état des lieux de ce qui est réalisé par nos répondants. Ensuite, nous montrerons que l'intérêt de la justification de la procédure a été souvent mentionné lors des entretiens. Et enfin, nous mettrons en avant les bienfaits décrits par les interviewés.

1.2.1. L'état des lieux réalisé par les répondants

Nous avons pu remarqué qu'il y avait des perceptions différentes de la part des managers face aux procédures, négatives, neutres et positives, que nous allons mettre en évidence afin de les comparer. Du côté de nos experts, leurs avis sont unanimes : les procédures restent utiles pour structurer l'organisation, et mettre un cadre. Madame J ajoute qu'elles permettent d'accompagner le développement d'une entreprise, surtout quand elle prend de l'ampleur, afin d'éviter les débordements. Par contre, elle est d'avis que les managers soit capables à tout moment de modifier, supprimer ou améliorer les procédures en fonction des retours que leur font les collaborateurs. Toutefois, Monsieur S met en garde sur la volonté de supprimer des procédures que d'autres salariés auraient besoin, car elles ont aussi la particularité de rassurer certains. Aussi, elle met en garde sur le fait qu'il ne faut pas mettre en place trop de procédures pour ne pas qu'elles aient l'effet inverse, et rendent la structure complexe. Tout comme Monsieur C, ils estiment que le rôle des managers ou dirigeants est de trancher sur la décision finale au sujet d'une procédure par exemple.

Concernant l'état des lieux fait de la part des managers, nous pouvons voir que certains les appliquent simplement car ils admettent le fait qu'elles soient obligatoires. Monsieur P et Madame M les appliquent de façon rigoureuse, soit à l'aide de classeurs comme cette dernière, avec lesquels les employés se forment dès leur arrivée et réalisent des formations régulières. Monsieur P explique que les procédures provenant du siège sont nombreuses, suffisantes et plutôt bien réalisées. Elles évoluent chaque année grâce à de nombreux outils comme des vidéos ou des mises en situation. Il justifie leur présence par la nécessité d'une uniformité de services entre les hôtels de même marque, et admet qu'il peut y avoir parfois une résistance passive de la part des salariés envers les procédures.

Certains managers pensent qu'il y a trop de procédures au sein de leurs hôtels, comme Monsieur G qui a souhaité en supprimer quelques unes définies d'administratives pour laisser plus de temps à ses équipes pour le contact humain. Monsieur D déplore la présence trop importante des processus qui, trop ancrés dans les habitudes de ses salariés, nuisent à la relation client. Il essaie tant bien que mal de

sensibiliser les collaborateurs mais il sait qu'ils font plus de procédures que ce qu'il souhaite. Son obsession n'est pas le respect des procédures mais bien le client avant-tout. Monsieur X met l'accent sur le fait que souvent, les processus qu'il reçoit ont été peu réfléchis avant leur mise en place et ne tiennent donc pas dans la durée. Mais à l'instar de Monsieur G et Monsieur D, il trouve que la marque d'hôtel pour laquelle il travaille, ne bénéficie pas assez de procédures et laisse trop de liberté aux collaborateurs. Il pense que le peu de processus existant disparaît des services car cela arrange le personnel, alors que c'est à lui de faire en sorte qu'ils soient appliqués quotidiennement.

Lors de nos entretiens, nous avons pu également remarqué que certains managers ont d'ores et déjà pris l'initiative de faire participer le personnel à la mise en place des procédures. Madame M et Monsieur D impliquent certains membres du personnel dans les processus, et donnent une souplesse à leurs collaborateurs afin de se démarquer des autres hôtels et de s'adapter au mieux aux besoins de la clientèle. Quant à lui, Monsieur G a mis en place des ateliers afin que le personnel puisse s'investir et participer à divers projets. Il a établi des équipes afin de travailler sur certaines procédures, car il est convaincu que c'est à eux de dire ce qui est le mieux pour eux car ce sont eux qui maîtrisent leur travail. Il part du principe que ce n'est pas à lui de demander aux collaborateurs de réaliser une procédure, et qu'à partir du moment où le travail est fait, c'est le principal. On voit alors que certaines démarches sont déjà mises en œuvre par certains managers.

1.2.2. L'intérêt de la justification de la procédure

Six de nos intervenants ont souhaité mettre en avant l'importance de la justification de la norme afin qu'elle soit mieux comprise mais surtout mieux perçue par les employés. Monsieur S explique qu'il est important de se demander avant la mise en place d'une nouvelle procédure dans quel but elle sera faite et si cela simplifiera le travail des collaborateurs. Dans le même sens, Monsieur D dit qu'il réfléchit toujours avant la mise en œuvre d'une norme, à comprendre pourquoi elle existe et en quoi elle consiste car il est nécessaire qu'il puisse en parler clairement aux salariés. La

démarche de justification est donc pour ces deux répondants à réaliser en amont du déploiement de la procédure.

Beaucoup d'entre eux veulent démontrer les avantages que comporte la justification d'une procédure auprès des salariés. Monsieur K déclare qu'il faut communiquer avec les employés car s'ils ne fédèrent pas, s'ils n'adhèrent pas au processus, ils peuvent être néfastes pour sa réussite. Ensuite, Madame M et Monsieur S parlent des bienfaits que la justification peut avoir sur la perception des salariés. Ils expliquent notamment que le processus sera bien perçu que si il est à chaque fois expliqué, ce qui est selon eux le rôle du manager. Monsieur S raconte que les normes sont souvent mal perçues des salariés qu'ils rencontrent car ce ne sont pas eux qui les ont décidées, et surtout qu'ils n'ont pas été impliqués dans leur mise en place. D'après Monsieur D, il y a de toute façon toujours une raison, une finalité qui dégage de chaque norme. Seulement, comme le dit Monsieur C, l'important est d'expliquer la raison de la procédure et celle-ci nous paraîtra moins irritante. Pour lui, il ne faut pas hésiter à demander le pourquoi du processus et questionner le management.

Deux managers émettent des limites aux procédures que l'on peut mettre en place au sein d'un établissement hôtelier. Monsieur D se retrouve parfois confronté à des normes compliquées, avec lesquelles il a du mal à en expliquer le sens aux salariés, qui ne veulent alors pas y adhérer. Monsieur X précise qu'il y a une différence entre le processus qui touche un individu et celui qui touche autrui. A partir du moment où celui-ci touche l'individu et qu'il lui enlève une forme de liberté, il va lui paraître contraignant, pas forcément justifié et juste. Ce manager a remarqué que la procédure est acceptée quand elle régit le travail d'autrui, et non le sien. Pour mieux accepter les normes, il conseille que chaque employé ait une vision plus juste, plus globale de son travail. Malgré l'intérêt important émis par les répondants, certains expriment des réticences face à la mise en place des procédures.

1.2.3. Les bienfaits de la participation des collaborateurs

L'un de nos répondants, Monsieur K, nous a décrit sa façon de procéder lorsqu'il est question de la mise en place d'une procédure. Étant pourvu d'un effectif restreint de

17 employés, il fait appel à ce qu'il nomme une démocratie participative et essaie de faire un maximum de choses ensemble au sein de son établissement. Cela permet à ses salariés de se sentir à l'aise dans leur travail et c'est pour lui la meilleure façon de fédérer les équipes, et rendre l'organisation plus vivante. Pour Madame J, une entreprise est une équipe qui doit faire un maximum de choses en commun, y compris la définition des normes. Pour elle, il est utile d'avoir les retours des collaborateurs, de les consulter, avant toute mise en place de processus, car la communication et l'échange sont importants dans une firme, et ça ne coûte rien de leur demander. Monsieur C ajoute que tout le monde doit participer à l'élaboration des procédures car les salariés peuvent de ce fait se les approprier et en les impliquant dans les décisions, ils les appliqueront avec plus d'enthousiasme. Madame J et Monsieur K sont tous deux d'accord, sur un des bienfaits de la participation pour l'entreprise. En effet, il sera plus difficile pour un employé de contester une décision pour laquelle il a été consulté, à laquelle il a participé, ce qui est une source en moins de tensions au sein de l'organisation. Monsieur S voit la participation aux normes comme une façon de voir si elles répondent aux besoins des salariés et si elles les aident. Il conseille de créer un groupe de travail avec des profils différents pour que chacun puisse se reconnaître dans cette alternative, et donner des résultats plus riches. Il est primordial d'oublier les niveaux hiérarchiques durant ces travaux afin que les membres puissent s'exprimer librement et proposer des idées.

Monsieur K précise néanmoins que dans ce type d'exercice il n'est pas question d'imposer des décisions mais il est vrai que tous les individus ne peuvent pas être tout le temps tous d'accord. Madame M insiste sur le fait que le manager a sa part de responsabilités lorsqu'il ne se préoccupe pas de l'avis de ses employés et que leur non-participation engendre des tensions au sein de l'organisation. Enfin, Monsieur C exprime une généralité que beaucoup de personnes ont déjà éprouvées. Lorsqu'une décision arrive sans explication, il n'y a selon lui rien de pire comme sensation, sachant qu'il a constaté que dans ce cas c'était très rarement appliqué.

Afin d'illustrer les bienfaits de la participation des salariés dans l'élaboration des normes, Monsieur G nous prend comme exemple sa façon de procéder au sein de son

hôtel. Il utilise en effet une application mobile appelée Zestmeup⁶ afin à la fois de travailler sur les projets en commun avec les collaborateurs mais aussi, pour évaluer la position du bien-être au travail au quotidien. Cette application promet de mesurer l'engagement des équipes, mais aussi de pouvoir s'exprimer en temps réel avec les managers et également sur leurs ressentis au travail. Tout en se voulant ergonomique et ludique, l'application insiste sur la facilité à échanger en permanence et à progresser les uns avec les autres. Ce dernier manager se sert alors d'outils numériques, s'adapte aux nouvelles technologies afin de satisfaire et faciliter au mieux la relation avec ses collaborateurs.

1.2.4. Synthèse

Les procédures font partie intégrante de la gestion des hôtels appartenant à des chaînes intégrées, et comme nous avons pu le voir à travers nos entretiens, elles ne sont pas abordées de la même façon de la part des personnes rencontrées. Nous avons été nous-même confronté au respect des procédures lorsque nous avons du, en début d'un stage, réalisé un audit en interne. Nous étions munis de l'ensemble des normes applicables dans l'établissement, et nous sommes allés dans chaque service afin de vérifier quels étaient les points dans lesquels nous pouvions nous améliorer avant l'audit officiel. Tel un client mystère, nous avons alors effectué des réservations, et mangé au restaurant par exemple. A la fin de cet audit, nous avons effectué un rapport récapitulant l'ensemble des différentes expériences vécues. Nous nous sommes rendus compte que celui-ci avait été très mal perçu par plusieurs employés, qui ont eu l'impression d'être contrôlé alors que la démarche était de se préparer à l'arrivée prochaine du réel client mystère. La vérification du respect des procédures peut être alors un sujet sensible, à manipuler avec précaution. Afin de synthétiser sur cette deuxième hypothèse, nous avons établi un tableau récapitulatif ci-dessous.

6 D'après le site internet officiel de l'application Zestmeup : <https://zestmeup.com/fr/> (Consulté le 26 juin 2019)

Tableau 9 : Synthèse des résultats – Hypothèse 1.2.

La faible implication des salariés dans la définition des façons de travailler : la participation comme récompense des efforts fournis au travail		
Répondants	La perception des procédures par les répondants	Les avis sur la participation des salariés aux normes
Monsieur G	Applique les normes obligatoires, il en a déjà supprimé car trop administratif et nuit au contact humain	Fait déjà participer ses salariés grâce à une application mobile <i>Zestmeup</i> , travail sur la refonte des normes en travail d'équipe car c'est à eux qui maîtrisent leur travail
Monsieur P	Application des normes du groupe, nombreuses, à travers différents outils, nécessité d'uniformité de qualité de service dans hôtels de même marque	Pas de participation des salariés aux procédures
Monsieur D	Normes ancrées chez les salariés qui nuisent à la relation client, ils font plus de processus que ce qu'il demande	Il implique les membres du personnel dans la mise en place de procédures, mais il doit d'abord la comprendre avant
Monsieur X	Marque d'hôtel qui laisse trop de liberté, pas assez de procédures, disparaissent vite car souvent peu réfléchies avant	Il les écoute pour trouver des solutions, mais trouve qu'il y a une différence entre normes qui nous touche ou touche l'autre
Madame M	Formations à chaque salarié mais laisse plus de souplesse pour se démarquer, bien perçues car bien expliquées	Tensions si on ne se préoccupe pas de ce que pensent les collaborateurs, le manager a sa part de responsabilités
Monsieur K	Cas ouverture d'hôtel : beaucoup de normes installées mais qui évoluent, ne doivent pas être imposées	Prend l'avis de tous, font les choses ensemble, fédère les équipes, ne contestent pas les normes : démocratie participative
Monsieur C	Rôle du manager de décider des normes mais en expliquant la raison car sinon pas appliqué	Tout le monde doit participer pour que chacun se les approprie, soit impliqué et les appliquer avec enthousiasme
Madame J	Beaucoup de normes dans grands groupes car besoin de structure, tout en pouvant les modifier à tout moment, manager doit trancher pour décision finale	Besoin d'avoir le retour des salariés avant la mise en place d'une norme, ça coûte rien, évite tensions si ils ne sont pas d'accord
Monsieur S	Besoin de mettre un cadre, important de se dire à chaque fois dans quel but, mal perçus si ils ne les décident pas	Faire participer pour voir si ça répond à leurs demandes, faire un travail d'équipe avec profils différents en oubliant la hiérarchie pour obtenir résultats plus riches

D'après la majorité de nos répondants, il est nécessaire de faire participer les salariés aux procédures, car ce sont eux qui maîtrisent leur poste de travail et qui sont à même de savoir ce qui est le mieux pour eux mais aussi pour le client. Toutefois, on peut voir que certains estiment qu'il n'est pas utile de les faire participer et qu'à elles-seules,

l'ensemble des procédures demandées par le groupe hôtelier restent suffisantes. On voit alors qu'il y a plusieurs opinions au sujet des normes mais surtout que quelques managers ont d'ores et déjà mis en place un travail sur la participation et sur la refonte des procédures avec l'aide des employés.

Après s'être penché sur la reconnaissance des efforts au travail, nous allons nous tourner vers la reconnaissance des compétences des salariés, en commençant notamment par la thématique des évaluations des salariés.

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

Comme expliqué en première année de master, la reconnaissance des compétences des individus au travail rassemblent plusieurs paramètres. Elle concerne à la fois les compétences de la personne en question mais aussi les responsabilités qui lui ont été confiées, l'intérêt qu'elle porte à autrui au sein de l'organisation et enfin, la qualité des relations qu'elle entretient dans la sphère travail.

La reconnaissance des compétences au travail étant un sujet trop vaste à traiter pour notre mémoire de master, nous nous sommes concentrés sur deux thèmes qui découlent de l'affirmation suivante que nous avons exprimée : les compétences ne sont pas suffisamment reconnues par les managers. Pour ce faire, nous allons tout d'abord discuter sur les évaluations des salariés puis de la représentation de ce qu'est un travail bien fait grâce à deux sous-hypothèses :

- Les formes d'évaluations mobilisées ne portent pas sur toutes les compétences ;
- Les représentations de chacun sur ce qui est « un travail bien fait » sont différentes.

2.1. LES FORMES D'ÉVALUATIONS MOBILISÉES NE PORTENT PAS SUR TOUTES LES COMPÉTENCES

Afin de faire parler les intervenants sur le thème des évaluations du personnel, nous leur avons notamment demandé comment ils effectuaient leurs évaluations, sous quelle fréquence, et de quoi elles étaient constituées. Puis, dans un second temps,

nous avons insisté sur les compétences relationnelles afin de pouvoir mesurer leur présence ou non au sein des évaluations à l'heure actuelle. Nous allons tout d'abord analysé les processus qu'utilisent les managers rencontrés, puis les opinions et conseils de nos experts, et enfin nous terminerons sur les compétences relationnelles.

2.1.1. Les compétences évaluées par les managers et les processus utilisés

Grâce aux six managers entretenus, nous avons pu voir que la majorité d'entre eux, font faire les évaluations des salariés aux chefs de service concerné et le directeur général s'occupe lui des évaluations des chefs de service. Monsieur K précise qu'à la demande d'un ou plusieurs salariés, il peut, en tant que directeur général, réaliser les évaluations de ceux qui le souhaitent. Certains préfèrent effectuer les évaluations en binômes comme Monsieur G avec le chef de service accompagné de l'*Happiness and Talent Manager* et Madame M qui est présente avec chaque chef de service pour l'ensemble des entretiens d'évaluations. Au niveau de la fréquence, les managers réalise à minima l'évaluation annuelle obligatoire dans chaque entreprise auquel s'ajoute l'entretien professionnel, qui est aussi imposé par l'État. Cependant, certains managers avouent réaliser plus d'entretiens comme Monsieur D et Monsieur K qui font des entretiens avec les salariés lorsque cela est nécessaire, en fonction de leurs besoins. Quelques répondants nous ont précisé la durée moyenne des évaluations qu'ils effectuaient, elles peuvent être de 30 minutes, comme l'indique Monsieur P, ou de 45 minutes à une heure pour Madame M.

Ensuite, les managers nous ont expliqué comment ils procédaient à l'évaluation et si ils utilisaient des outils dédiés. Monsieur X par exemple, est le premier à faire son évaluation avec son supérieur hiérarchique, ce qui permet de faire découler une série d'objectifs. Par la suite, ils donnent ces objectifs à ses chefs de service qui peuvent alors commencer les évaluations des salariés. Le but de cette démarche est de réaliser les entretiens de façon hiérarchique du haut vers le bas. Quant à Monsieur P, il nous a présenté deux phases. La première où il reçoit l'employé, lui donne son évaluation, grâce à laquelle il s'auto-évalue. La deuxième phase se déroule 15 jours plus tard, où le manager et le collaborateur se rencontrent à nouveau et confrontent leurs deux écrits, en commençant d'abord par ce que le manager a inscrit. Monsieur D rejoint

cette méthode qui consiste à préparer l'évaluation chacun de son côté pour après confronter les deux opinions. Aussi, il ajoute l'utilité du support utilisé et créé par le groupe hôtelier dont il fait parti, qui est spécifique à chaque profil : collaborateurs, managers et directeurs. Monsieur G partage son point de vue car il bénéficie également de nouveaux supports qui lui permettent d'obtenir selon lui, plus de *feedback* que précédemment. Il a d'ailleurs mis en place une particularité dans son établissement, qu'il est le seul à faire car cela vient d'une initiative personnelle. Son *Happiness and Talent Manager* rencontre, en plus des entretiens annuels, l'ensemble des salariés tous les deux mois, avec lesquels des feuilles de suivi en interne ont été instaurées pour accompagner les employés. On voit ici que certains managers poussent la démarche des évaluations afin de soutenir au mieux les collaborateurs.

Enfin, les répondants nous ont raconté les domaines sur lesquels étaient évalués les employés. Monsieur K précise que l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel n'ont pas les mêmes finalités. L'entretien annuelle d'évaluation permet d'évaluer les missions confiées au salarié alors que l'entretien professionnel permet d'évaluer la carrière de l'individu. S'agissant des évaluations des salariés, il reconnaît qu'il y a beaucoup d'éléments métier qui entrent en compte comme la vente, la gestion de soi, la position avec le client ou encore la partie technique du métier. Monsieur P et Madame M ont des contenus différents d'évaluation. Tandis que Monsieur P explique que les évaluations sont avant tout basées sur la partie technique, Madame M insiste sur le fait que beaucoup de paramètres entrent en jeu et ont plus d'importance, comme le ressenti du salarié dans l'entreprise, ou ses envies d'évolution. Monsieur G énonçant les mêmes critères d'évaluation en mentionnant les formations, Monsieur D ajoute que le travail en équipe est aussi pris en compte lors des entretiens annuels. Les compétences évaluées sont approximativement les mêmes et tournent notamment autour du client, de la technique et des évolutions de carrière envisagées.

2.1.2. Le point de vue des experts : zoom sur l'évaluation 360

Comme nous l'a expliqué Monsieur D, directeur d'hôtel à Paris, il y a eu des tentatives de la part du groupe hôtelier pour lequel il travaille, de faire au sein des hôtels des évaluations 360, mais cela était à l'époque assez complexe à organiser. C'est à travers

les avis de nos experts, que nous allons approfondir la notion d'évaluation 360 ainsi que les problèmes qu'ils soulignent.

Tout d'abord, ils estiment que de réaliser un entretien annuel ne rime à rien, et Monsieur C propose même de le supprimer car il pense qu'il n'est pas utile. Étant obligatoire en France, Monsieur S a l'impression que 80 % des entreprises les réalisent à reculons. Il déclare que c'est néfaste de bloquer une journée dans l'année où le manager dit ce qui va et ne va pas au collaborateur, qui peut en ressortir abasourdi. Il ajoute qu'il ne faut pas imposer une journée pour cette évaluation mais plutôt d'entretenir une relation fluide tout au long de l'année. Madame J poursuit dans cette même optique et dit qu'un entretien annuel peut être totalement faussé car il se passe beaucoup de choses en entreprise en un an. Le résumé en est d'autant plus compliqué qu'il est fort probable que les deux interlocuteurs passent à côté de pleins d'éléments importants.

Selon cette même personne, l'évaluation devrait avoir lieu toute l'année, au moins deux fois par an et idéalement chaque trimestre. Ceci permettrait d'ajuster les objectifs fixés, qui sont souvent trimestriels, et comprendre davantage la vision du collaborateur. Monsieur S préconise de passer cinq minutes avec chaque salarié par semaine pour faire le point sur les jours écoulés et établir une relation de confiance. Cela éviterait d'attendre l'entretien annuel pour parler de certains éléments. De plus, il estime que la question de l'évolution devrait être sur la base du volontariat car tous les salariés n'ont pas pour souhait d'évoluer, ce qui écarterait une question qui peut s'avérer gênante pour certains. Monsieur C propose de faire des évaluations plus fréquentes et de s'aider d'outils numériques existants comme *OurCompany*⁷ ou *Supermood*⁸, pour que les salariés puissent noter leur bien-être au travail, mais aussi le management. Il affirme que le management n'est jamais noté, ni évalué, alors que ces outils le permettent en demandant aux salariés si leur supérieur est un bon manager et s'ils se sentent bien au travail. Que ce soit l'une ou l'autre de ces applications, elles sont destinées à suivre l'engagement des collaborateurs, mais aussi à leur donner la parole, afin d'améliorer la reconnaissance des équipes. Elles se

7 D'après le site internet officiel de l'application : <https://ourco.io> (Consulté le 5 juillet 2019)

8 D'après le site internet officiel de l'application : <https://supermood.fr> (Consulté le 5 juillet 2019)

veulent à la fois ergonomiques, simples et modernes, et ont déjà satisfaits un bon nombre de grandes entreprises. Elles utilisent plusieurs outils comme de petits sondages par exemple tout en gardant l'anonymat du personnel afin de mesurer le bien-être des salariés, auprès de graphiques envoyés directement à la personne en charge de la qualité de vie au travail de l'entreprise.

Monsieur C continue en informant que les entretiens sont souvent mal effectués dans les entreprises, que tout est à revoir, et notamment leur réalisation actuelle du haut vers le bas de la hiérarchie alors qu'il estime que l'inverse serait plus judicieux : c'est ici que l'évaluation 360 prend tout son sens. Madame J explique qu'il est important que l'évaluation aille dans les deux sens et qu'il est nécessaire de briser le plafond de verre entre les collaborateurs et le manager. Les collaborateurs ont aussi besoin de faire des retours sur la façon dont est managé l'équipe, tout comme leurs pairs. Monsieur C définit l'évaluation 360 comme un outil bénéfique pour que chaque membre du personnel d'une entreprise soit évalué à la fois par ses collègues, ses supérieurs, et ses subalternes quand il y en a. Ceci permet d'évaluer les compétences relationnelles de chacun à l'aide d'un questionnaire que remplissent les personnes avec qui travaillent un salarié par exemple. C'est tout en comparant les réponses, que le collaborateur reçoit un compte rendu sur sa performance de façon générale et anonyme. Monsieur S certifie qu'il est tout aussi important que le manager soit évalué notamment par son équipe puis par son responsable et ses pairs. Il termine en disant que l'approche managériale serait différente si on demandait l'avis aux équipes, ce qui permettrait de noter le management.

2.1.3. Les opinions sur les compétences relationnelles dans les évaluations

Lorsque nous avons évoqué la présence des compétences relationnelles dans les évaluations du personnel, certains managers nous ont expliqué qu'elles étaient déjà plus ou moins incluses dans celles-ci. Monsieur G a par exemple affirmé que le savoir-être et le savoir-faire était un ensemble compris dans les entretiens annuels et que ceux destinés aux chefs de service étaient plus poussés dans ce sens. Pour Monsieur P, les compétences relationnelles sont évoquées lors des questions sur la communication interne, alors que pour Monsieur D, elles sont incluses dans les

questions sur l'ouverture d'esprit du salarié et l'esprit d'équipe. Cette dernière, également nommée par Monsieur K, permet d'évaluer si l'individu sait nouer de bonnes relations avec les autres membres de l'entreprise et son comportement au sein d'une équipe.

Que ce soit Monsieur D, Monsieur X ou Madame M, les compétences relationnelles, la communication, et la capacité à évoluer dans une équipes sont pour eux indispensables à évaluer lors de l'entretien annuel. Madame M met même en avant le relationnel devant les compétences techniques et favorise lors du recrutement une personne avec un bon état d'esprit, positive, et enthousiaste pour le bien-être de l'équipe. Monsieur K prend également soin de recruter des individus qui vont pouvoir se reconnaître dans l'ambiance positive actuelle de son établissement et précise que contrairement aux compétences techniques qui s'acquièrent, l'humanité elle ne s'apprend pas. Monsieur C estime que dans un secteur comme l'hôtellerie restauration, le relationnel tient une place importante. Madame J explique qu'à partir du moment où tous les collaborateurs participeront à l'évaluation de son collègue par exemple, ceci permettrait entre autres d'évaluer les comportements de chacun et savoir comment ils se sentent à travailler avec telle ou telle personne. Dans le cas où un salarié est bien plus dans la technique que le savoir-être, Monsieur G indique que c'est à lui de voir ce qu'il peut faire pour créer plus de liens avec le salarié concerné.

Tout comme Monsieur P, Monsieur X exprime la difficulté face à l'évaluation des compétences relationnelles d'un salarié car c'est une notion très subjective. C'est dans ce sens que Madame J ajoute que cette partie de l'évaluation, tout comme la possible participation des salariés à l'évaluation de leurs pairs, doit se faire de la manière la plus bienveillante possible, sinon toutes les évaluations seront faussées. Il est d'ailleurs arrivé à Monsieur X d'aller se renseigner avant l'évaluation d'un salarié, afin de voir si sa vision était partagée par d'autres employés. Enfin, Monsieur C insiste sur le fait qu'il faut absolument remettre de l'humain dans les évaluations, dans lesquelles Monsieur S accentue sur la prise en compte de la notion de motivation.

2.1.4. Synthèse

De par leurs interventions, nous avons pu voir que les managers réalisent plus ou moins des évaluations identiques, pour lesquels les experts ont de nombreux conseils. Mais comme Madame M, Monsieur X a souhaité rajouter que ces évaluations sont pour lui, des moments privilégiés avec le personnel, qu'il prend plaisir à effectuer, malgré que ce ne soit pas souvent le cas pour les salariés, qui sont pour eux source de stress. Il avoue même que certains chefs de service lui ont confié leurs opinions négatives sur le contenu des évaluations, qu'ils jugent peu intéressant. Afin de faire une synthèse des résultats obtenus de la part de nos répondants, nous avons réalisé comme à la fin de chaque hypothèse un tableau récapitulatif.

Tableau 10 : Synthèse des résultats – Hypothèse 2.1.

Les formes d'évaluations mobilisées ne portent pas sur toute les compétences		
Répondants	Les avis des répondants sur les évaluations	Les opinions face à la présence des compétences relationnelles
Monsieur G	Évaluation réalisée par chefs de service et DRH, nouveau support, annuel mais voit les salariés tous les deux mois	Savoir-être + savoir faire sont un ensemble, créer du lien si salarié sans savoir-être
Monsieur P	Évaluation préparée par manager et salarié puis confrontation, basée sur la technique essentiellement	Très subjectif, relationnel dans questions sur communication interne
Monsieur D	Support spécifique à chaque profil, méthode de confrontation, compétences basées sur le client et le travail en équipe	Indispensable à évaluer, dans rubrique ouverture d'esprit et esprit d'équipe
Monsieur X	Il est évalué avant ses managers et salariés, prend beaucoup de plaisir à réaliser les évaluations, mais pas le cas des autres	Très important à évaluer mais très subjectif, il se renseigne avant une évaluation quand il veut être sûr que son avis est partagé
Madame M	Évaluation comme un échange, fait le point sur la technique, le ressenti et les envies d'évolution du salarié	Met en avant le relationnel avant la technique, favorise personne avec bon état d'esprit pour le bien-être de l'équipe
Monsieur K	Fait des entretiens au jour le jour en fonction des besoins des salariés, entretien annuel sur la technique, le client, l'attitude	Partie « Esprit d'équipe » dans l'évaluation, important dès le recrutement pour garder bonne ambiance, l'humain ne s'apprend pas
Monsieur C	Supprimer l'entretien annuel car mal fait, utiliser des outils numériques pour mesurer bien-être, et évaluation 360	Important pour le secteur de l'hôtellerie, remettre de l'humain dans évaluations

Madame J	Entretien annuel souvent faussé car résumé une année difficile, devrait être trimestrielle pour objectifs, et aller dans les deux sens	Faire participer autrui dans l'évaluation ; évaluer comportement au travail, mais à faire de manière bienveillante
Monsieur S	Beaucoup d'entreprises font entretiens à reculons, cinq minutes par semaine pour faire un point, et besoin d'évaluation 360	La notion de motivation doit être prise en compte dans l'évaluation

L'évaluation des compétences relationnelles est déclarée comme indispensable dans les évaluations des salariés de la part de nos répondants, mais elle reste encore peu présente, ou seulement par le biais d'une question qui reste vague. Il est important de noter le commentaire réalisé par Monsieur C à la fin de cette hypothèse. La France a obtenu la deuxième place des pays du globe où sont répertoriés le plus de *burn out*, ce qui montre l'intensité de cette pathologie dans l'hexagone. En résumé, d'après Monsieur C, cela revient à dire que 10 % des salariés en France vont faire ou ont déjà fait un *burn out*.

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

Afin de pouvoir discuter avec les répondants sur les représentations d'un travail bien fait, nous leur avons demandé ce qu'est selon eux la définition d'un travail bien fait, question qui a été perçue comme difficile à leurs yeux. Puis, nous leur avons proposé d'expliquer le niveau d'implication de leurs salariés dans les façons de travailler. Globalement, cette dernière partie de l'interview a été plus difficile pour les répondants mais le contenu des réponses en reste tout aussi fructueux.

Nous allons procéder de la manière suivante pour l'analyse des résultats de cette quatrième sous-hypothèse. Nous allons tout d'abord mettre en lumière les différentes composantes qui ressortent à travers l'ensemble des entretiens sur ce qui est un travail bien fait. Par la suite, nous réaliserons une sorte de baromètre indiquant les niveaux d'implication plus ou moins importants des salariés selon les dires des managers. Enfin, nous conclurons sur les conseils de nos experts quand à l'amélioration des représentations de chacun, qui rebondissent d'ailleurs sur certains éléments donnés par les managers.

2.2.1. Les composants d'un travail bien fait selon nos répondants

En analysant les réponses données par les interviewés, nous nous sommes rendus compte que plusieurs composants se dégagent, sur la définition d'un travail bien fait. Le premier que l'on appellera « les objectifs » fut le plus souvent cité. En effet, pour cinq d'entre eux, un travail bien fait est en parti un travail qui atteint les objectifs fixés par l'entreprise, et plus directement par le manager. Madame M pense qu'à partir du moment où le collaborateur sent qu'il est allé au bout de la mission, tout en essayant d'aller plus loin, elle considère que c'est un travail bien fait. Monsieur X ne souhaite pas forcément que l'objectif final soit atteint, mais qu'une série de critères soient respectés, répondant aux valeurs de son hôtel comme la bienveillance, l'ouverture d'esprit, la compréhension ou l'écoute de l'autre. Il admet que ses salariés n'ont pas tous la même vision que la sienne, et qu'il n'est parfois pas écouté, bien que c'est par elle que la vision d'un travail bien fait commence. Madame J prend la notion d'objectif de façon plus globale, en expliquant qu'à partir du moment où le collaborateur voit que l'entreprise se porte bien, cela sera une preuve que le travail est bien fait.

La deuxième notion qui compose un travail bien fait est le collaborateur. En effet, les interviewés expliquent qu'il est important que le travail en question épanouisse le salarié, le rende fier afin qu'il ressente une satisfaction personnelle et qu'il soit heureux de l'avoir fait. Monsieur K accentue sur la nécessité que le collaborateur fasse un travail dans lequel il se sent réalisé et qui a du sens, tout comme Monsieur G qui parle de plaisir dans le travail qu'a effectué le salarié. Monsieur D prend en compte la satisfaction des collègues du potentiel employé qui aurait réalisé un travail bien fait et démontre qu'il ne faut pas que ça soit au détriment des équipes. Il poursuit en disant que l'on peut parfois être content d'avoir souffert car la mission est réussie. Il est vrai que cela nous est déjà arrivé d'avoir eu des difficultés lors de certaines missions en entreprise, mais dès que celle-ci fut terminée et couronnée de succès, la souffrance ressentie durant sa réalisation fut tout de suite estompée. Madame J et Madame M insistent sur la relation entre collaborateur et manager, en disant que c'est donnant-donnant lors de la réalisation d'un travail bien fait, et que le ressenti des managers et dirigeants est aussi à prendre en compte. Monsieur S termine en déclarant qu'il est

important que le manager valorise et reconnaisse un travail bien réalisé afin de ne pas risquer de perdre la motivation des salariés.

Le client est la troisième composante d'un travail bien fait selon nos répondants. Monsieur G, Monsieur P et Monsieur D sont tous les trois du même avis : un travail bien fait passe aussi par la satisfaction du client. Les remerciements de sa part ainsi que son ressenti positif montre d'après eux que le salarié a bien fait son travail, et le fera peut-être revenir dans le but d'une fidélisation.

La quatrième notion dégagée par nos interviewés est le respect des normes. Tandis que Monsieur P explique que le respect des normes permet de garder une qualité de service et d'accueil, Monsieur K estime que les normes sont la base de tous métiers, et qu'elles sont intégrées plus ou moins instinctivement de la part des salariés.

Enfin, deux de nos répondants parlent également du côté financier qui résulte d'un travail bien fait. Monsieur G indique qu'il faut sécuriser le chiffre d'affaires et que, tout comme ses salariés, il n'est pas là pour faire plaisir aux clients gratuitement. Monsieur K de son côté commente en signifiant que le côté financier n'est pas à ignorer dans la sphère travail.

Nous voyons donc que cinq thèmes se dégagent lorsque les managers et experts discutent sur leur définition d'un travail bien fait. On peut alors en déduire que celui-ci n'est pas seulement la définition d'une seule composante mentionnée par nos interviewés mais qu'il constitue un ensemble de ces différentes notions, comme nous l'avons schématisé ci-dessous.



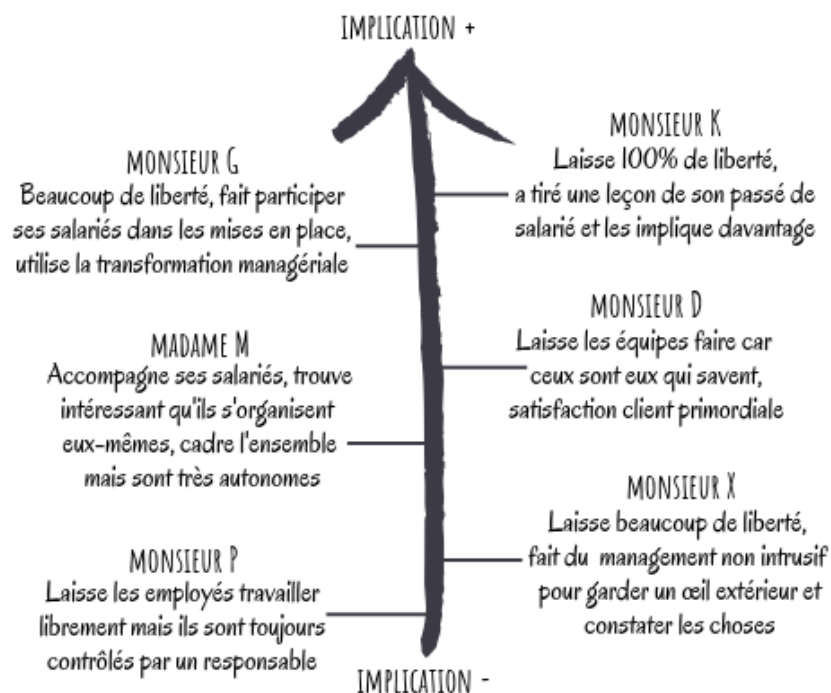
Figure 6 : Les composantes d'un travail bien fait selon nos répondants

Les représentations de ce qui est un travail bien fait sont donc bien différentes en fonction des individus, comme nous le montre les réponses de la part de nos répondants. Nous allons à présent parler du niveau d'implication des salariés dans la façon de voir un travail bien fait dans les organisations en hôtellerie-restauration.

2.2.2. La comparaison des niveaux d'implication des salariés

A la lecture des réponses de l'ensemble des managers interrogés, il nous est apparu des différences d'implication de la part de leurs équipes. Accompagné des conseils de nos experts pour impliquer davantage les salariés dans une organisation, nous avons alors décidé de réaliser un baromètre sur les niveaux d'implication différents présentés par les managers rencontrés. Cette illustration est le résultat de notre analyse personnelle des réponses récoltées. Elle apparaît alors comme subjective car notre perception des dires des répondants ne pourrait peut-être pas être la même avec un autre étudiant en travail de recherche. De plus, nos impressions sur les intonations des répondants et leurs attitudes lors de l'entretien ont orienté notre opinion. Il faut donc prendre ce baromètre comme une illustration au développement qui suit.

Figure 7 : Baromètre sur les niveaux d'implication des salariés des managers répondants



Monsieur K est positionné en haut du baromètre pour diverses raisons. Tout d'abord, il admet que son personnel est impliqué à 100 % dans la façon de voir le travail au sein de l'hôtel, notamment à cause de son passé. Il a en effet tiré des leçons de ses nombreuses expériences passées où il n'avait pas de pouvoir de décision et pas la possibilité de s'exprimer sur ce qu'il estimait être juste et mieux dans les processus. Il ajoute qu'il y avait certes des choses où il se rend compte aujourd'hui qu'il n'avait pas raison mais d'autres où il aurait préféré avoir la parole afin d'exprimer son opinion pour faciliter le travail de l'équipe. Il poursuit en expliquant qu'au sein d'une organisation tout choix implique un sacrifice, et qu'il est utile de l'expliquer aux salariés. Malgré celui-ci, il devrait plutôt être vu comme une chose dont il faut discuter pour trouver une solution, que forcément un problème.

Monsieur G montre par les démarches au sein de son hôtel que ses salariés ont un important niveau d'implication car il utilise une méthode expliquée en première partie de notre travail de recherche : la transformation managériale. Il l'utilise notamment lorsqu'il est question de changements importants, où il a mis en place des équipes de travail et il en ressort que les collaborateurs sont heureux de travailler les uns avec les autres mais aussi du résultat de cette transformation. Il les sent plus intéressés dans la vie de l'entreprise depuis sa mise en place, et aussi plus imprégnés dans les processus qu'ils ont eux-mêmes réfléchis et mis en œuvre. Malgré qu'il n'ait pas réussi à impliquer la totalité de ses salariés dans la transformation, il a l'intuition qu'ils sont plus contents de venir travailler. Il ajoute qu'il est libre dans sa façon de manager ses employés et explique que lorsqu'ils ne sont pas d'accord avec lui, il leur demande systématiquement pourquoi et les solutions qu'ils peuvent apporter. La facilité d'indiquer à son manager son désaccord sans solution derrière, l'a entre autres mené vers un travail de participation des salariés défini comme la transformation managériale.

Monsieur D laisse les équipes s'organiser comme elles le souhaitent car il part du principe que les plus à même de savoir ce qui est le mieux à faire est ceux qui font le travail au quotidien. Il leur donne son point de vue parfois mais il est avant tout

présent pour leur donner un cadre et leur laisse une autonomie car c'est eux qui décident, tout en étant certain qu'ils vont être impliqués dans le travail qu'ils entreprennent. Le principal objectif de Monsieur D est la satisfaction client, et non la façon dont le collaborateur réalise son travail.

Quant à Madame M, elle explique que ses salariés sont assez autonomes car elle trouve intéressant de les voir s'organiser eux-mêmes pour observer leur implication au travail. Elle estime que cela est plus valorisant pour ses employés et qu'elle est surtout là pour cadrer l'ensemble et les accompagner. Elle se considère plus ou moins d'égal à égal avec ses équipes car elle est très souvent sur le terrain avec eux, et elle souhaite que tout le monde participe et se sente concerné.

Nous avons souhaité positionner Monsieur X en-dessous de Madame M car il déclare laisser tout de même une certaine liberté à ses salariés mais il reste en retrait. Il est d'avis qu'il est préférable en tant que manager, et plus précisément ici directeur général, de ne pas trop s'insérer dans le service afin de garder un regard extérieur sur les différents services. De ce fait, il peut constater lorsqu'il y a quelque chose qui va plus ou moins bien, tout en privilégiant un management non intrusif et en gardant un regard client.

Monsieur P est celui qui émet le plus de contrôle sur le travail de ses salariés. Il précise que les niveaux d'implication sont différents et dépendent surtout de l'intention des salariés à s'impliquer. Il les laisse travailler en autonomie à différents moments de la journée mais ils sont supervisés par un responsable. Monsieur P ne désire pas être sur leur dos tout le temps et estime faire le même travail qu'eux, d'où une certaine liberté de travail et d'organisation au sein du service.

2.2.3. Synthèse

On voit donc qu'il y a différents niveaux d'implication en fonction des managers que nous avons rencontré, ce qui peut résulter de différents facteurs comme par exemple la réalisation d'un management identique à celui qu'ils ont connu dans le passé, ou encore une relation de confiance plus ou moins exacerbée selon leur volonté.

Toutefois, nos experts ont émis des conseils qui peuvent s'avérer utiles pour des managers du secteur de l'hôtellerie restauration. Monsieur C préconise par exemple de faire fixer les objectifs par les salariés eux-mêmes pour les impliquer davantage dans la façon de voir le travail. Il explique que la plupart du temps lorsque ceux sont eux qui les fixent, ils sont supérieurs aux objectifs qu'auraient envisagés la hiérarchie. Il déclare qu'il faut savoir accorder aux salariés un droit à l'erreur pour qu'ils acquièrent une certaine autonomie sans avoir peur de se tromper.

Quant à elle, Madame J recommande aux managers de plus communiquer avec les collaborateurs afin de comprendre leur vision d'un travail bien fait. Elle avertit sur le fait que les visions entre managers et salariés peuvent être différentes mais que cet entendement permet de conduire à un travail d'équipe, de meilleure qualité, avec des visions communes. Suite à ça d'après Madame J, laisser plus de liberté aux employés leur prouve que les managers leur font confiance et c'est à partir de ce moment-là que naît la reconnaissance.

Selon Monsieur S, étant donné que les salariés ne se sentent pas reconnus pour le travail qu'ils font, il pourrait être judicieux de constituer un groupe-projet avec divers salariés pour mettre en place des actions et les impliquer. Ce serait alors eux qui décideraient des règles afin de mettre un cadre, et il met d'ailleurs en évidence la richesse du travail que cela peut donner.

De plus, leurs visions d'un travail bien fait n'est pas systématiquement la même entre les répondants mais on retrouve plusieurs similitudes. Afin de schématiser ces similitudes mais aussi les différences existantes entre les interviewés, nous avons réalisé un tableau récapitulatif sur les cinq composantes qui ressortent de la définition d'un travail bien fait.

Tableau 11 : Les composantes d'un travail bien fait selon nos répondants

	La définition d'un travail bien fait selon nos répondants				
	L'aboutissement des objectifs	La satisfaction du collaborateur	La satisfaction client	Le respect des normes	Le côté financier
Monsieur G		X	X		X
Monsieur P			X	X	
Monsieur D	X	X	X		
Monsieur X	X				
Madame M	X	X			
Monsieur K	X	X		X	X
Monsieur C	X				
Madame J	X	X			
Monsieur S	X	X			

Il est à présent nécessaire que nous validions ou infirmions les hypothèses émises et analysées dans cette partie.

3. Le bilan sur les hypothèses émises

Après avoir interprété les résultats de nos entretiens exploratoires, nous allons dans ce bref chapitre clôturer notre partie sur les hypothèses de recherche et indiquer quelles sont celles que nous validons et infirmons.

Il est important de mentionner le fait que nous avons essentiellement utilisé et répondu à nos hypothèses grâce aux entretiens exploratoires. Les écrits étaient pourtant nombreux sur le sujet mais nous avons privilégié tout d'abord les rencontres que nous avons effectué tout au long de ces deux années et la richesse qui en est ressortit. Leurs durées mais surtout leurs contenus nous ont permis d'analyser l'ensemble des hypothèses tout en les comparant pour en dégager les principales notions. Nous devons à présent valider ou infirmer les quatre hypothèses que nous avons émises, ce que nous faisons à l'aide d'un tableau suivi d'un commentaire afin de comprendre notre positionnement.

Tableau 12 : Le bilan sur les hypothèses émises

	La validation ou infirmation des hypothèses de recherche	
	Validée ou infirmée ?	Commentaire
Hypothèse 1.1.	☒	Réelle prise en compte des salariés de la part de la majorité des répondants
Hypothèse 1.2.	☑	Obligations de mise en place des procédures des groupes hôteliers. Certains essaient de les adapter mais peu souvent.
Hypothèse 2.1.	☑ et ☒	Les compétences relationnelles sont présentes brièvement dans les évaluations sur le papier mais par une question vague, alors qu'en réalité le sujet semble être peu traité
Hypothèse 2.2.	☑	Différences observées lors des entretiens exploratoires, malgré que nous ayons posé la question qu'à des managers et non à des salariés. Les experts ont aussi mis en avant les diverses visions.

Il est important de prendre en compte la subjectivité du sujet que nous traitons dans ce mémoire de recherche. En effet, chaque salarié n'attend pas forcément la même forme de reconnaissance, et chaque manager ne dirige pas de la même façon. La difficulté de l'exercice du management est de s'adapter à chacun tout en sachant qu'ils ne recherchent pas la même chose.

Nous n'allons de ce fait pas proposer de solutions miracles dans notre travail de recherche mais des pistes d'amélioration, des préconisations destinées aux managers dans le but d'évoluer sur le sujet de la reconnaissance et *in fine* progresser sur le mieux-être des salariés dans leur environnement de travail.

CHAPITRE 2 – LES PRÉCONISATIONS POUR LE MILIEU PROFESSIONNEL

Dans ce dernier chapitre, nous allons proposer des préconisations en lien notamment avec les hypothèses que nous avons développées précédemment. On va également et surtout se servir des nombreux conseils et retours d'expérience que nous ont livrés nos interviewés lors des entretiens exploratoires. Nous allons faire en sorte de proposer des préconisations qui puissent répondre à deux objectifs que nous nous fixons. Elles doivent à la fois être applicables au secteur de l'hôtellerie restauration mais aussi, être source de l'amélioration du bien-être des salariés. Nous avons formulé trois préconisations que nous jugeons rentrer dans ces deux limites qui nous semblent primordiales au vu de notre sujet de travail de recherche. En voici les intitulés :

- La formation des managers de proximité ;
- La participation des salariés aux procédures ;
- Un complément aux évaluations du personnel : l'évaluation 360.

Nous allons alors justifier nos choix de préconisations en expliquant leurs bienfaits et par quel biais y parvenir.

1. La formation des managers de proximité

Nous avons principalement interrogé des directeurs d'hôtel lors de nos entretiens exploratoires et non des managers de proximité. Malgré que certains déclarent être très présents sur le terrain avec le personnel, une formation les concernant n'est pas évoquée. Nous nous sommes alors penchés sur la personne la plus proche des salariés au quotidien : le manager de proximité. Afin de lui permettre, avant toute promotion, d'avoir les clés en main pour devenir manager, nous recommandons en effet la participation à une formation sur la gestion de l'humain. Un de nos experts, Madame J, nous avait d'ailleurs déclaré que les managers étaient très rarement formés avant d'obtenir un tel poste.

Une formation dédiée aux managers de proximité leur permettrait de savoir comment se comporter au sein d'une équipe et la diriger. Elle pourrait accentuer sur les particularités des différentes générations présentes en entreprise, et notamment sur la nouvelle génération qui ne se gère pas de la même façon. De ce fait, ils pourraient connaître la notion de reconnaissance et acquérir des outils qui puissent installer un mieux-être dans l'équipe qu'ils vont introduire. Ils pourraient par la suite apprendre à entretenir des relations de confiance avec les salariés tout en les rencontrant individuellement plus souvent. Cependant, il y a des notions qui sont difficiles à acquérir seulement par le biais d'une formation comme l'empathie, ou l'aspect humain du management, mais ce sont des thèmes qui doivent être abordés pendant les formations de managers. Elles peuvent même aller plus loin, en introduisant la notion sociologique du management, comme la compréhension du comportement des individus à la manière de BOUDON et BOURRICAUD. Enfin, comme nous l'ont préconisé nos experts, il pourra être mentionné la culture du *feedback* lors de celles-ci, afin de les inciter à toujours plus communiquer avec leurs salariés.

Cette première préconisation a pour but de développer la notion de reconnaissance dans les organisations avant même que les managers n'aient pris leurs fonctions. Comme nous l'avons vu plus haut, l'organisme ANACT avait stipulé que le manager de proximité était l'une des personnes qui pouvaient agir sur la reconnaissance, d'où la pertinence de notre première préconisation. Les formations qui valorisent davantage les comportements que les compétences sont tout autant à prendre en compte et à réaliser pour l'amélioration du mieux-être au travail. Il est même judicieux de pouvoir bénéficier d'un retour de la part du formateur sur l'attitude de la personne formée pendant la session auprès du directeur d'exploitation ou général de l'hôtel. Ceci permettrait de pouvoir évaluer l'implication du manager avant même qu'ils soient en contact constant avec son équipe.

2. La participation des salariés aux procédures

Pour cette deuxième préconisation, nous prenons comme exemple Monsieur K et Monsieur G, qui ont d'ores et déjà entamé une démarche comme nous allons la décrire

ci-après. Malgré la présence des procédures des groupes hôteliers auxquels ils sont affiliés, ces deux managers ont adapté celles-ci à leur établissement hôtelier, en prenant en compte leur capacité d'accueil, leur localisation ou encore leur atmosphère. Monsieur K bénéficie certes d'une structure plus réduite ce qui permet d'impliquer davantage de personnes de l'entreprise, mais Monsieur G réussit tout de même dans un hôtel parisien de plus grande capacité à introduire cette démarche participative, sous forme d'une transformation managériale. Cela montre alors qu'elle ne dépend pas de la structure mais plutôt de la volonté de la hiérarchie de l'effectuer, ce qui est indispensable pour que le résultat soit optimisé.

Notre préconisation revient à proposer aux entreprises de constituer des groupes de projet afin de réaliser une refonte des procédures au sein des hôtels, tout en gardant la base des procédures obligatoires déjà existantes. Une entreprise française basée à Montauban, appelée POULT, avait d'ailleurs eu besoin de cette démarche mais de façon plus poussée lors d'un plan social. Sur la base du volontariat, les salariés étaient invités à discuter en groupe de ce qu'ils jugeaient bon de mettre en place au vue d'une nouvelle organisation. L'expérience fut très fructueuse pour l'entreprise, qui se releva rapidement. Il serait alors judicieux d'utiliser la même démarche mais en se concentrant sur les procédures. Il pourrait notamment être nécessaire, toujours sur la base du volontariat, de créer des groupes de travail avec des profils différents, tous départements confondus et de divers niveaux hiérarchiques. Tout en ayant conscience qu'on ne peut pas faire adhérer l'ensemble des collaborateurs, ce groupe de travail permet aussi de comprendre les façons de travailler des salariés et d'instaurer une meilleure ambiance de travail. Il est essentiel qu'une personne puisse conduire les différentes réunions afin que tout le monde puisse prendre la parole, rendre celle-ci plus fluide et gérer les possibles tensions qui pourraient survenir. Comme Monsieur G, à l'aire du numérique, il pourrait être intéressant de suivre l'avancement du groupe de travail à l'aide d'une application mobile ou d'un autre outil qui reste facile d'utilisation.

Il ne s'agit pas ici de supprimer les processus existants dans les groupes hôteliers mais plutôt de les adapter à l'établissement concerné. Ceci implique tout d'abord

davantage les salariés dans leur travail au quotidien et permet de se démarquer des autres hôtels du groupe, ce qui plaît souvent quand cela est mis en avant. Enfin, les salariés pourraient également être invités à fixer eux-mêmes leurs objectifs pour les impliquer d'autant plus dans leur façon de travailler, tout en les faisant valider par leur supérieur hiérarchique.

3. Un complément aux évaluations du personnel : l'évaluation 360

Comme nous avons pu le voir précédemment, les compétences relationnelles sont évaluées à l'aide d'une question, la plupart du temps en fin d'évaluation, alors qu'elles restent délicates et plus difficiles à évaluer. Nous proposons une dernière préconisation qui apporterait un complément à ces évaluations avec la participation des autres salariés : l'évaluation 360 degrés. Importée des États-Unis vers le milieu des années 1980, elle a pour but d'évaluer plusieurs critères comme le comportement d'un collaborateur et cela par un nombre important de répondants : les membres de l'équipe, le supérieur hiérarchique ou encore les subordonnées.

C'est grâce notamment aux experts rencontrés que nous avons pu connaître ce type d'évaluation. Il est nécessaire pour rendre l'outil le plus optimal possible, de bâtir un référentiel de compétences, essentiellement relationnelles et comportementales incluant l'esprit d'équipe pour avoir une base. Après cette concertation, le questionnaire peut être créé. Il est préférable que l'outil reste simple d'utilisation et qu'il puisse laisser les répondants s'exprimer à l'aide de commentaires libres. Il doit être basé sur le volontariat, fait avec sérieux et sans mauvaise foi d'où l'importance de communiquer avec les salariés avant sa mise en place.

En terme d'outil pour la diffusion de cette évaluation 360, il pourrait être mis à disposition des salariés une ou deux tablettes en fonction de la taille de l'organisation sur le lieu de travail, dans les espaces réservés au personnel. Munis chacun d'un identifiant pour ne pas faire de doublon d'évaluations, et limiter celles-ci à son équipe, ils pourraient alors noter sur une durée limitée leurs collègues. Elles seraient l'objet d'un complément d'évaluation afin de pouvoir en parler lors de l'évaluation annuelle pour apporter un plan d'actions à l'employé.

Pour profiter de cette démarche jusqu'au bout, il serait intéressant de faire en sorte que les salariés puissent noter leur manager afin qu'il y ait une possible remise en question sur les éléments à améliorer et accompagne aussi l'évaluation annuelle de celui-ci. De nombreux outils sont déjà proposés aux entreprises pour les accompagner dans cette action, comme nous précise Monsieur C avec par exemple *OurCompany* et *SuperMood*. Cette dernière préconisation pourrait être la source d'une évolution de l'approche managériale au sein des organisations en hôtellerie restauration, dans le but de faire évoluer les évaluations annuelles obligatoires dans la législation française.

4. Un bilan sur les préconisations : vers un changement d'attitude de la part des managers ?

On voit souvent des reportages télévisés qui résument le bien-être au travail comme la mise en place d'un *babyfoot*, de corbeilles de fruits alors que le sujet est plus profond. Comme le souligne Madame J, la qualité de vie au travail représente avant tout des valeurs humaines et non seulement l'installation de matériels pour la distraction du personnel. Elle espère d'ailleurs que le sujet du bien-être au travail sera un sujet prioritaire dans les entreprises de demain.

Étant donné que chaque individu attend quelque chose de personnel, Monsieur X, lui-même manager, explique l'intérêt de pouvoir comprendre, anticiper et s'adapter à ce qu'attendent les collaborateurs de son équipe afin de produire de la reconnaissance. Il ajoute que cela n'est pas donné à tout le monde, de se connaître mais surtout d'apprendre à connaître l'autre, d'autant plus qu'il n'y a pas de codes qui permet de devenir un bon manager. Ses paroles nous font penser aux quatre identités professionnelles présentées par Claude DUBAR. En effet, comme développé précédemment, il y a différents comportements au travail de la part des salariés mais aussi différentes perceptions de la part des managers, qu'il appelle l'identité pour soi et l'identité pour autrui. Monsieur X se rapproche alors par ses propos de la théorie du sociologue en parlant de la compréhension de la forme de reconnaissance attendue par chaque salarié. De plus, Monsieur C confirme que le sujet de la reconnaissance est quelque chose de central, que ce soit dans la vie privée que

professionnelle. Il dit qu'il faut revenir à l'humain dans les entreprises, notamment pour s'adapter aux exigences des nouvelles générations.

D'après lui, et nous finirons cette dernière partie par ceci, traiter du sujet de la reconnaissance dans un secteur comme l'hôtellerie restauration qui a mauvaise réputation à ce sujet, est un peu provocateur. Cependant, il trouve intéressant de contrer les idées reçues afin d'en réaliser un travail de recherche. Nous sommes donc intimement convaincu de la pertinence de sujet que nous avons choisi et discuté avec les interviewés.

Conclusion de la cinquième partie

Nous venons par cette cinquième et dernière partie de clôturer notre travail de recherche par la partie qui reste la plus importante de nos deux années de mémoire de master : l'analyse des résultats et la formulation de nos préconisations.

Nous avons en effet analysé les résultats collectés notamment par les entretiens exploratoires effectués durant ces deux années en lien avec les hypothèses de recherche que nous avons émises précédemment. Nous avons certes utilisés surtout cette source de données car nous avons pu bénéficier à travers les dires de nos répondants, d'une richesse de possibilités d'analyse. Nous nous sommes également servis de tableaux de comparaison pour conclure sur chaque hypothèse afin de synthétiser en une page les différentes opinions. Nous avons pu alors valider ou infirmer les quatre hypothèses émises, afin de nous rendre compte du travail réalisé depuis la fixation de celles-ci.

Enfin, dans la continuité de ce travail de mémoire, nous avons émis des préconisations applicables dans le milieu professionnel, et notamment dans le secteur de l'hôtellerie restauration. Tout en restant en lien avec notre sujet mais aussi notre problématique, voici par quelles actions nous souhaitons y répondre :

- La formation des managers de proximité ;
- La participation des salariés aux procédures ;
- Un complément aux évaluations du personnel : l'évaluation 360.

Nous avons vu que notre sujet a semblé comme pertinent de la part de la très grande majorité des individus rencontrés, tant lors des entretiens exploratoires que lors de réunions professionnelles.

Conclusion Générale

Afin de clôturer notre 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 ont alors été plus importantes afin de pouvoir récolter un maximum d'informations.

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, en passant notamment par BERNOUX et DUBAR. 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.

Troisièmement, 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 grâce à l'observation sur le terrain, les entretiens exploratoires et le focus groupe. 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.

Il nous a été utile ensuite d'exposer la méthodologie finale que nous avons utilisée à la fin de ces deux années de recherche. Nous avons notamment eu recours à de nombreux entretiens exploratoires où nous expliquons les caractéristiques des deux profils de répondants, managers et experts, mais aussi leurs durées moyennes d'interviews et les difficultés rencontrées. L'observation sur le terrain est également mentionnée avec la précision du lieu de stage dans lequel nous avons pu évoluer durant les six derniers mois, mais aussi les raisons pour lesquelles nous avons choisi cet établissement hôtelier. Nous avons aussi discuté de l'ambition du focus groupe que nous souhaitions réaliser mais que nous n'avons pu faire pour divers motifs que nous détaillons. Enfin, nous revenons sur l'étude terrain finalement effectuée en comparant les ambitions prévues et réalisées, mais aussi par le recadrage des variables de contextualisation, qui étaient en première année trop nombreuses pour faciliter la représentativité de notre étude. Malgré que celles-ci soient diminuées au nombre de

deux, notre étude terrain présente tout de même des limites qui concluent cette quatrième partie.

Enfin, dans une cinquième et dernière partie, nous avons pu faire l'analyse des résultats obtenus grâce aux nombreux entretiens exploratoires et aux hypothèses émises en première année de recherche. Nous sommes donc revenus sur ces quatre hypothèses que nous avons souhaité analyser de façon différente tout en étant accompagnées d'un tableau en fin d'analyse. Nous avons ensuite validé ou infirmé les hypothèses de recherche en nous appuyant sur notre analyse précédente. Afin de clôturer sur cette dernière partie, nous avons émis des préconisations applicables en milieu professionnel. Chacune se veut à la fois proche de notre sujet de recherche mais aussi réalisable dans le secteur de l'hôtellerie restauration. Leur but étant de répondre et d'apporter des solutions à la problématique de départ qui était la suivante : *Comment intégrer les formes de reconnaissance dans le management d'une organisation en hôtellerie restauration ?* La formation du manager de proximité, la participation des salariés aux procédures mais aussi l'évaluation 360 sont trois solutions qui peuvent amener de la reconnaissance dans les organisations hôtelières.

Nous parlons dans notre travail de recherche de la reconnaissance destinée aux salariés, mais certains managers du secteur parlent de ses bienfaits divers, comme celui de la satisfaction client. C'est le cas de Monika HILM, qui dans son livre *Put your people first and the rest will follow*, démontre que le fait de mettre son équipe en avant et se focaliser sur leur bien-être entraînera par la suite la satisfaction du client. Ce serait alors un sujet d'étude qui pourrait faire l'objet d'un approfondissement de ce premier travail de recherche de master.

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..., 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.
- BÉGIN Lucie, VÉNIARD Antoine, *L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers*, Management & Avenir, 2013/62 (n°4), p. 32-51.
- 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.
- BOURGEOIS 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.
- CARTON Pierre, DIEZ Robert, *De la reconnaissance à la motivation au travail*, L'Expansion Management Review l'Express, 2013/3 (n°150), p. 104-112.

- 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.
- DUBAR Claude, *La Socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Collection U, Édition Armand Collin, 2002, 255p.
- 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.
- INRS, *Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail*, Éditions INRS, 2019, 4p.
- 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.
- MISPELBLOM 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 – Caractéristiques des enquêtés : Managers et Experts.....	160
Annexe B – Retranscription – Entretien 1.....	161
Annexe C – Grille d’analyse de l’entretien n°1.....	171
Annexe D – Retranscription – Entretien 2.....	175
Annexe E – Grille d’analyse de l’entretien n° 2.....	184
Annexe F – Retranscription – Entretien 3.....	187
Annexe G – Grille d’analyse de l’entretien n°3.....	202
Annexe H – Retranscription – entretien 4.....	206
Annexe I – Grille d’analyse de l’entretien n°4.....	215
Annexe J – Retranscription – entretien 5.....	219
Annexe K – Grille d’analyse de l’entretien n°5.....	230
Annexe L – Retranscription – Entretien 6.....	234
Annexe M – Grille d’analyse de l’entretien n°6.....	243
Annexe N – retranscription – entretien 8.....	247
Annexe O – Grille d’analyse de l’entretien n°8.....	259
Annexe P – Retranscription – entretien 9.....	264
Annexe Q – Grille d’analyse de l’entretien n°9.....	278
Annexe R – Retranscription – entretien 11.....	284
Annexe S – Grille d’analyse de l’entretien n°11.....	294

ANNEXE A – CARACTÉRISTIQUES DES ENQUÊTÉS : MANAGERS ET EXPERTS

Tableau 13 : Caractéristiques des enquêtés : Managers et Experts

MANAGERS						
Nom	Fonction	Ancienneté dans le poste	Catégorie d'hôtels	Effectif	Capacité (chambres)	Localisation
Monsieur G	Directeur Général	9-10 ans	4 étoiles	30	123	Île-de-France (93)
Monsieur P	Directeur Restauration	10 ans	5 étoiles	50	162	Toulouse (31)
Monsieur D	Directeur Général	16 ans	4 étoiles	45	191	Cergy-Pontoise (95)
Monsieur X	Directeur Général	9 ans	4 étoiles	55	152	Versailles (78)
Madame M	Directrice d'Exploitation	10 mois	3 étoiles	28	90	Toulouse (31)
Monsieur K	Directeur Général	10 ans	5 étoiles	17	47	Toulouse (31)
Madame V	Responsable des Ventes	4 mois	3 étoiles	80	120	Toulouse (31)
Monsieur Y	Directeur Général	3 ans	4 étoiles	30	150	Toulouse (31)
EXPERTS						
Nom	Activité		Avec quelles entreprises ?	Depuis quand ?	Localisation	
Monsieur C	Écrivain, chroniqueur, producteur de web séries, professeur d'université, conférencier,		Très grosses entreprises (grands groupes)	4 ans	Île-de-France	
Madame J	Conférencière, consultante, formatrice en communication par le jeu, professeur d'université,		Start-up & grands groupes	6 mois	Île-de-France	
Monsieur S	Consultant, facilitateur en communication par le jeu,		ETI (entreprise de taille intermédiaire) ou grands groupes	1 an et demi	Bordeaux (33)	

ANNEXE B – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 1

Date entretien : 9 mars 2018

Durée : 40 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 coaches 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 émulsionner 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 debriefs, 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 travaillais 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 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 C – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°1

Tableau 14 : 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 debriefs, 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

	<p>quotidien », « Zestmeup », « la récompense elle est, elle peut être pécuniaire comme elle peut être un remerciement, un remerciement oral »</p> <p>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. »</p> <p>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 »</p>
	<p>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 »</p> <p>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)</p> <p>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>

	<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>
Hypothèse 2	<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 coaches 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 coaches, 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 D – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 2

Date entretien : 14 mars 2018

Durée : 35 minutes

E : moi-même

P : l'interviewé

E : Bonjour Monsieur P. Donc je suis ici pour vous interviewer pour le, pour mon mémoire qui est le euh, le sujet suivant, ce sont les formes de reconnaissance en hôtellerie-restauration. Donc du coup je vais commencer par vous poser des questions sur votre, sur vous, votre parcours. Sur l'entreprise dans laquelle vous travaillez puis après des questions larges sur euh, votre façon de manager euh, et autre. (pause de 5 secondes) Alors pour commencer, euh, quel est votre parcours universitaire et professionnel ?

P : Alors, parcours universitaire j'ai commencé très tôt dans le métier. Euh, j'ai fait un CAP, BEP en restauration, et je me suis lancé dans le travail de suite. Donc à l'âge de 17 ans j'ai commencé à travailler et euh, j'étais pendant 10 ans, j'ai travaillé comme euh serveur, serveur, chef de rang, dans un restaurant qui a réussi à avoir une étoile au Michelin. Euh, ensuite je suis parti pendant un an dans un hôtel où j'ai fait de la réception, euh, de la réception, j'ai fait de la salle euh, du bar aussi. Et euh, je suis arrivé ici en 2000, en 1990, en juin 90 dans cet hôtel, comme euh chef de rang. Et j'ai gravi les échelons et depuis, depuis, je vais dire euh, peut-être 10 ans, je suis directeur de la restauration. Voilà

E : D'accord, vous êtes passé maître d'hôtel et après directeur de la restauration ?

P : Alors il y a eu chef de rang, premier chef de rang, assistant maître d'hôtel, maître d'hôtel, premier maître d'hôtel parce que, à l'époque il y avait beaucoup de hiérarchie à ce niveau-là, pour arriver assistant euh, directeur de la restauration. Et au début j'étais responsable de la restauration et là je suis responsable de la restauration et de la cuisine.

E : D'accord.

P : Et ça c'est depuis euh, depuis 5 ans, 5 - 6 ans quoi.

E : Ok, quels sont, euh du coup votre poste actuel c'est être responsable de la restauration et quelles sont vos missions au quotidien ?

P : Alors les missions au quotidien, je dois organiser un service euh, le service de la restauration, euh, mettre euh, faire les plannings euh, faire en sorte que euh le travail soit fait et bien fait en fonction des normes qui nous sont imposées. Euh, je dois aussi euh, surveiller et voir euh, le travail qui est fait en cuisine euh, savoir si euh, les plats qui sont sortis sont de qualité. Euh, la matière première si elle est bien commandée là où elle doit être commandée, parce que nous avons des produits référencés ainsi de suite. Euh, je m'occupe aussi de la cohésion d'équipe avec euh, la salle et la cuisine bien sûr. Et, j'ai euh un lien aussi avec l'économe qui bien sûr travaille pour nous.

E : Ok, pouvez-vous me décrire votre établissement dans lequel vous travaillez maintenant ?

P : Alors aujourd'hui, alors l'hôtel P est un hôtel de 162 chambres, euh, c'est un 5 étoiles qui fait parti du groupe I, et qui est franchisé, qui est franchisé euh, la société J. Seulement la société J ce sont nos financiers et le groupe I c'est le groupe hôtelier, voilà. Euh, cet hôtel donc il y a 162 chambres, nous avons euh, un restaurant euh, un bar, une salle petit-déjeuner bien sûr, restaurant midi, restaurant soir, un bar euh. Un espace pour les banquets, euh, ensuite nous avons room service, mini bar euh voilà. Et l'été nous avons en place euh, une terrasse qui fonctionne midi et soir à partir du mois de mai jusqu'à fin octobre, donc voilà.

E : Ok, euh, depuis quand existe l'établissement ?

P : Depuis 1989, oui. Quand je suis arrivé il y avait déjà un an qui était déjà ouvert.

E : Ah d'accord, et il est franchisé depuis longtemps ?

P : Depuis toujours, et ça a toujours été des fonds de pension qui ont acheté, qui étaient propriétaire de cet hôtel. Ça a été vendu à plusieurs reprises, euh, et là aujourd'hui nous sommes dans un euh, dans cette société qui est une société française.

E : D'accord, est-ce que vous pouvez m'en dire plus sur l'organisation interne, de euh, de l'établissement ?

P : Euh, au niveau de la direction ?

E : Oui, au niveau des différents services euh.

P : Oui et bien c'est euh, il y a un directeur général après il y a des chefs de service, qui sont un responsable d'hébergement, un responsable restauration, moi-même. Après euh, la responsable hébergement chapeaute la réservation, la réception et le service d'étages, et gouvernante, la gouvernante. Euh, et moi je vais chapeauter, je chapeaute la cuisine et la salle. Après il y a une responsable comptable et un responsable commercial. Et euh, un responsable RH.

E : D'accord, et ça regroupe une totalité de combien d'employés à peu près ?

P : A peu près euh, une cinquantaine d'employés fixes et euh, après par la suite il y a autant, une quarantaine d'extras qui sont là.

E : D'accord, euh, comment vous définissiez euh, du moins comment vous pouvez définir la culture d'entreprise de l'hôtel ? (hésitation de la part de l'interviewé de 5 secondes) Au niveau de l'ambiance, de la communication, des actions mises en place.

P : Euh, c'est une euh (pause de 4 secondes) une culture d'entreprise un peu euh, très hiérarchique donc les informations arrivent tout le temps d'en haut et sont exécutées par la suite, au plus bas voilà. Et, ce sont des, des directives qui sont prises par euh, soit la direction générale, le directeur, ou soit par euh, par la direction du groupe hôtelier, soumis à des normes et on doit se plier à ces normes-là. Voilà.

E : D'accord, on va commencer du coup euh, par les questions plus euh, plus sur le sujet de mon mémoire. Euh, alors, comment en tant que vous, manager, vous dites à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?

P : Alors comment je dis. Deux façons : première façon, je suis assez souvent sur le terrain, souvent sur le terrain et donc je constate que euh, le salarié n'est peut-être pas aussi performant qu'il devrait l'être. Je le lui signifie tout simplement : "vous avez fait une erreur là, vous ne devez pas faire ça comme ça", "je vous ai demandé de faire ça, vous n'avez pas fait, qu'est-ce qu'il se passe ?". Voilà. Si il n'y a pas d'évolution, euh, si euh, la personne est tout le temps tête en l'air je ne sais quoi. Et bien on en reparle au bureau, on essaie de comprendre pourquoi plus calmement. Et, chaque année nous avons des évaluations où nous devons bien sûr dire à la personne "voilà votre travail doit se situer à ce niveau-là, et là aujourd'hui vous êtes euh, en-dessous, en-dessous donc euh, ce n'est pas normal euh, il faut que vous vous ressaisissiez euh pour arriver à ce niveau-là. Pourquoi ça ne va pas ?" Euh, donc il y a une dialogue qui est fait. Voilà.

E : Et quand du coup il travaille bien, du moins quand c'est l'inverse ?

P : Quand il travaille bien, bien sûr c'est signifié euh, par moi-même toujours pareil. Et là je vais être, sur le terrain je vais, je, je vais pas dire "oh mon dieu, bravo, félicitations !" tous les jours euh. Je vais peut-être le dire une fois mais ce sera euh, la personne va s'en rendre compte très rapidement et, euh je vais être plus avec lui, avec la personne qui travaille bien parce que j'ai plus confiance donc je vais lui donner d'autres euh, responsabilités. Pour voir si il peut les accepter et peut-être grâce à ça, il peut évoluer et euh, voilà comment ça se passe. Et la personne se rend compte bah euh, il devient plus, il a plus de responsabilités. Et si à nouveau c'est une personne qui s'intéresse, il va être euh, heureux de pouvoir avoir plus de responsabilités. Et puis après, après euh c'est à moi à, à lui proposer par la suite une, euh une promotion ou une prime ou quelque chose, voilà.

E ; D'accord, euh, est-ce qu'il y a une systématisation de votre façon de le signaler aux employés ? Est-ce que à chaque fois vous avez la même euh, les mêmes réactions ou est-ce que vous faites de façon informelle euh autour d'un café, autour d'un briefing si vous en faites ou autre ?

P : Pour dire à une personne qui euh ?

E : Oui pour euh, pour dire à chacun si ils ont fait des efforts et ainsi de suite.

P : Oui, oui, alors c'est informel. Euh, c'est informel. Suite à des gros services, des fois je vais dire "Tiens, vous avez bien bossé, vraiment super, bravo" euh, là c'est général. Par contre euh, individuellement, c'est vraiment aléatoire euh. C'est, c'est vraiment, il n'y a pas de règles. La seule règle qu'il y a c'est l'évaluation qui a lieu une fois par an. Une à deux fois par an.

E : D'accord, ok. Euh, est-ce que vous vous êtes déjà retrouvé, même si bon vous avez quand même un parcours HR basique donc euh vous avez les compétences techniques. Est-ce que vous vous êtes quand même déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous dans son travail à lui, pas en tant que manager ? Et comment, et si c'est le cas, comment vous avez fait pour le manager ?

P : Alors euh, (pause de 3 secondes) aujourd'hui, à aujourd'hui je n'ai pas rencontré euh, de personnes avec une, une capacité de travail supérieure à la mienne, au niveau je parle hein. Au niveau connaissances, euh, j'ai pas eu cette euh, j'ai pas eu cette euh, cette confrontation. Non, j'ai pas eu cette confrontation. Je pense que euh, on peut être des fois euh, comment dire, euh avoir des lacunes sur certains, certains sujets et être plus performant sur d'autres et donc voilà

c'est un, comment dire, c'est un ensemble. On ne peut pas être performant partout. Voilà, et je pense que c'est là-dessus où euh, euh ça se joue.

E : Ok, euh, comment sont mises en place du coup les normes, vous en avez parlé tout à l'heure, les normes et les procédures dans votre établissement ? Parce que du coup elles viennent toutes du siège ? Du siège du groupe ?

P : Du groupe oui.

E : Et du coup euh, est-ce qu'elles sont nombreuses ces procédures au sein euh, pour l'établissement ?

P : Bien sûr qu'elles sont nombreuses, on a euh, on a toute une euh, des procédures euh, à bien respecter et des normes à bien respecter. Comment euh, qu'est-ce qu'on doit avoir sur le buffet petit-déjeuner ? Qu'est-ce que, comment doit être habillé un serveur ? Comment on doit euh, qu'est-ce qu'on doit mettre sur une carte room service ? Voilà toutes ces choses là sont euh, sont euh écrites par ce biais là. Euh, et évolues bien sûr chaque année.

E : D'accord, et est-ce que euh, est-ce qu'elles peuvent être personnalisées par rapport à votre établissement ou non ?

P : Elles sont personnalisées par euh, par un groupe hôtelier, par rapport à la marque. Par rapport à cette marque, on a euh des, ces normes sont des normes de cette marque. Ce ne sont pas es normes de telle ou telle marque, c'est cette marque. On peut faire plus si on le souhaite mais c'est vraiment pas mal fait. Donc si on en fait plus, elles coûteront un peu plus d'argent, chose qui n'est pas euh difficile à réaliser. Donc euh, il faut surtout essayer de euh, de faire ce qu'on nous impose de faire.

E : Hum, euh, est-ce que vous pouvez vous-même mettre en place des, des normes dans l'établissement ou c'est pas vraiment souhaité ?

P : Alors euh, à aujourd'hui non, tout est calculé pour euh que euh, toutes les normes qu'il y a aujourd'hui sont tout à fait euh, je reconnais qu'elles sont tout à fait bien faites.

E : Elles sont suffisantes du coup ?

P : Elles sont suffisantes pour euh, pour l'accueil du client, pour le suivi du client, elles sont euh, non c'est, c'est une logique que tout le monde doit avoir dans sa tête, dans ce métier voilà. Donc ce sont des normes qui sont tout à fait euh, tout à fait correctes, voilà.

E : Euh, est-ce que du coup, du moins vu qu'elles viennent du siège, est-ce que vous faites quand même participer les employés lors de la mise en place des procédures ?

P : Tout à fait bien sûr, bien sûr. Euh, quand une norme, quand un nouveau employé rentre, on va lui donner, on va lui donner connaissance de toutes ces normes là. Euh, suite à ça, euh, et bien il faut qu'il mette ça en place, qui, qu'il s'applique à, à bien exécuter ses normes-là. Et chaque année quand ça bouge j'en informe bien surtout le personnel en disant "attention là par exemple euh, on a plus droit à mettre 3 jus de fruits mais il faut en mettre 6", voilà ça c'est un exemple. Ou euh, "on ne doit pas servir plus de euh, plus de 6 plats chauds au petit-déjeuner". Bien sûr c'est communiqué au niveau du euh, du personnel.

E : D'accord, euh, est-ce qu'elles sont accueillies de façon positive ou négative par euh, par le personnel ? Globalement.

P : Globalement, elles ne sont ni positives ni négatives. C'est euh, des fois c'est de la résistance, passive. Mais c'est de la résistance. C'est mon travail, c'est à moi de voir si c'est bien rentré, si c'est exécuté, si ça ne l'est pas. Ou bien rabâcher, insister, insister, se mettre des fois un peu en colère pour dire "et bien attendez, on en a parlé hier, pourquoi ce matin ou aujourd'hui ce n'est pas fait ?" voilà. "On a pas le temps, on était pas assez nombreux, patati, patata. C'est faux, j'étais avec vous, je constate que euh, vous auriez pu le faire au lieu de faire ce que vous faisiez. Enfin bon voilà, il y a une discussion et, et il y a des fois, et bien oui, il faut oser euh, aller à l'encontre de ce qu'on vous dit, pour faire avancer les choses.

E : D'accord, euh, est-ce que vous expliquez les raisons pour lesquelles ces, ces procédures en question sont mises en place ?

P : Euh, oui, c'est pour avoir une euh, une uniformité de service par rapport aux autres hôtels. Un client qui est membre de notre programme de fidélité va euh, donc il y a plusieurs niveaux, va avoir, va beaucoup fréquenter nos établissements de cette marque. Et, euh, s'attend à avoir, le but est ce qu'il ait le même service d'un hôtel de cette marque à Paris, à Montpellier, à Lyon, à Rome, qu'à Toulouse. Pour ça il faut qu'il y ait vraiment des, et bien des normes qui soient suivies par tout le monde, voilà. Une base. Alors bien sûr euh, euh, pour le petit-déjeuner il faut qu'il y ait euh, tut ce que nous avons au buffet, il faut que ça y soit, c'est la liste qui euh, sur les normes de l'hôtel. Nous, on a rajouté un coin local, un coin bio voilà. Ça euh, ça c'est propre à notre établissement. Vous allez allé à Rome, et bien vous aurez un coin spécialité, peut-être italienne, ou pas voilà.

E : D'accord, c'est pour garantir au moins une qualité de service euh, identique partout quoi.

P : Tout à fait.

E : Ok, vous en avez parlé tout à l'heure euh, je vais plus accentuer sur les évaluations et du coup je voulais savoir comment elles sont réalisées ?

P : Alors les évaluations, en premier, y a deux, y a deux phases. La première phase je reçois l'employé euh, je lui donne la, la, la, l'évaluation et doit s'auto-évaluer, remplir sa feuille. Et euh, je lui propose qu'on se rencontre dans une semaine, 15 jours, euh. Et là pendant une demi-heure, nous allons discuter de l'évaluation, de son point de vue, son travail et voir un peu si ce qu'il a marqué correspond à ce que je pense de lui, voilà. Et y a une première partie c'est une euh, une évaluation qui est faite par moi donc c'est très subjectif bien sûr. Et la deuxième partie, c'est l'employé qui va parler parce qu'il aura des questions ouvertes mais c'est lui qui va parler de son avenir, comment il se sent ici et ainsi de suite.

E : Ok euh, donc du coup c'est chaque chef de service qui réalise les évaluations pour toute son équipe ? Vous êtes toujours tout seul, il n'y a jamais une tierce personne qui vous accompagne ?

P : Tout à fait, euh non.

E : D'accord, euh, quelle est la fréquence de ces évaluations ?

P : Une fois par an, en début d'année.

E : Ok, euh, et au final qu'est-ce qui est évalué ? A part les, je suppose que les compétences techniques sont évaluées, et à part ça, qu'est-ce qu'il y a de euh ?

P : Euh, la façon d'être et la façon de faire, compétences techniques. Euh, après euh, le ressenti de la personne, comment il se ressent dans son entreprise. Quelles sont ses envies, à court terme, à long terme. Voilà, en gros voilà ce que, euh. C'est très basé quand même sur le euh, la technique de la, la technique du métier.

E : D'accord, euh, pensez-vous que les compétences relationnelles euh, et les comportements au sein de l'équipe sont importants à prendre en compte pour les évaluations ?

P : Pardon ?

E : Pensez-vous que les compétences relationnelles et les compétences au sein de l'équipe euh, sont importants à prendre en compte pour la, pour l'évaluation d'un employé ?

P : Bien sûr oui, oui, oui, oui, tout à fait oui.

E : Du coup, comment vous faites pour, pour analyser ça, c'est quand même assez euh, subjectif.

P : C'est très subjectif oui. Euh, il y a euh, il y a dans cette évaluation des, des, des questions sur la euh, sur la communication interne et inter-services. Et moi je, je dois juger la personne à ce niveau-là.

E : D'accord, est-ce que euh, du coup vous êtes le seul à intervenir pour pouvoir évaluer ses compétences relationnelles, vous ne demandez à d'autres membres de l'équipes, à savoir comment ça se passe et ainsi de suite ?

P : Non, non.

E : Ok, euh une question très large. Qu'est-ce que pour vous un travail bien fait ?

P : Alors euh, une réponse très simple, euh, un travail bien fait c'est euh, le remerciement et la satisfaction d'un client. Voilà, c'est la satisfaction d'un client euh, c'est-à-dire une réussite du début à la fin, voilà.

E : Et pour vous ça implique aussi le respect des normes du coup ?

P : Bien entendu.

E : Euh, est-ce que euh, est-ce que vous pensez que les, que vos salariés respectent votre façon de voir le travail ? Du moins ce qu'est pour vous un travail bien fait ?

P : Oui. Oui, euh, ils savent pertinemment que euh, les les besoins journaliers de tous les jours euh du travail euh bien fait doivent être bien sûr la qualité d'accueil, la qualité de service. Les mises en place, euh, la propreté des lieux euh, voilà tout ça doit être entre autre, doit être respecté et fait. Et moi tous les jours je suis là, je suis sur le terrain pour contrôler, pour voir ça. Et si ça n'est pas fait, je les rappelle à l'ordre en leur demandant de le faire. Quand je ne suis pas là et que je reviens après 2 jours ou 3 jours de congé, tout le monde sait que bien sûr si ce travail là quotidien n'est pas fait, et bien c'est la première chose que je vais voir. La propreté, les

rangements, le suivi du travail et là bien sûr je ne vais pas être satisfait et je vais leur euh, leur en faire le reproche. Pour que par la suite ça devienne un acquis pour qu'ils puissent euh s'imprégner et dire "et bien oui ça il faut que ce soit rangé là" voilà, et "les patios il faut qu'ils soient propres", "les tables il faut qu'elles soient propres". Tous les matins, un coup de torchon, un coup de chiffon, voilà. C'est impératif.

E : Euh, quel est selon vous le niveau d'implication des vos employés dans la façon de voir le travail ?

P : Alors euh, c'est un niveau qui est peu différent par rapport au personnel hein. Euh, y en a qui sont très impliqués et y en a qui le sont moins. Alors ça dépend aussi de la euh, du statut de la personne aussi. Malgré ça des fois il y a une, un serveur qui est plus impliqué qu'un chef de rang. Et c'est là que je peux définir un bon et moins bon euh, employé. Euh, voilà.

E : Dans le cas du coup où vous voyez que la, l'implication, que le, que le salarié n'est pas impliqué, euh, est-ce que euh, comment vous faites pour le manager au final ?

P : Quand une personne n'est pas impliquée euh et bien euh, il y a des faits, qui en sortent. Et je lui fais remarqué, je lui fais remarqué et je lui dit clairement que là il n'est pas impliqué, "vous n'êtes pas impliqué", "vous n'êtes pas intéressé par ce que vous faites", "vous n'êtes pas euh, concentré dans votre travail". "Vous venez le matin parce qu'il faut que vous veniez, point, vous faites votre truc mécaniquement, vous pensez à rien et vous repartez". Voilà. Et c'est euh, c'est dommage parce qu'on a un travail euh, ce travail là il faut de la concentration, il faut vraiment de la motivation pour le faire, sinon euh, et bien on le fait mal.

E : Euh, est-ce que vous laissez vos employés s'organiser eux-mêmes dans leur travail au quotidien ?

P : Oui, tout à fait oui. Je les laisse euh, et bien oui le matin par exemple euh, le matin quand, au petit-déjeuner, tout le monde euh sait ce qu'il a à faire. Euh, la responsable va mettre le ton et après tout autour c'est elle qui va euh, qui va diriger le service. Et pareil pour le midi, pareil pour le soir. Bien sûr moi je suis là, quand j'arrive je suis là je vois si tout est en place, si il n'y a pas des choses qui sont euh, des imperfections, qui choses qui ne sont pas faites. Et je rectifie, ou des choses qui ont été oubliées de faites, de faire, et ainsi de suite. Et là je rectifie.

E : D'accord, euh, donc du coup ils ont quand même une certaine marge de liberté dans leur travail ? Même si bon il y a les normes à côté, mais après eux dans leurs façons de s'organiser ils ont euh.

P : Tout à fait je ne suis pas sur leurs dos euh, du matin au soir euh. Je travaille avec eux, je fais un peu le même travail qu'eux donc euh, ils ont une liberté, bien sûr. Du travail et d'organisation.

E : Ok, et bien j'ai terminé avec mes questions. Est-ce que vous voyez autre chose à dire par rapport à ?

P ; Euh, oui euh simplement la gestion du personnel chez nous fonctionne beaucoup avec les extras. L'avantage c'est qu'on peut moduler euh, les besoins d'extras par rapport au chiffre d'affaires que ça va dégager. L'inconvénient c'est que la qualité d'extras reste des extras. Que on peut fidéliser des extras, si on peut y arriver c'est très bien euh mais c'est fort difficile. Et donc on est souvent confrontés à du personnel qui n'est pas qualifié ou peu, qui est nouveau parce que ça

tourne énormément, et qui faut former constamment. C'est très difficile pour pouvoir avoir une qualité de service qui nous est imposée. Voilà, c'est très difficile de pouvoir faire face à ça.

E : Vous pensez que ça impacte du coup l'équipe fixe ?

P : Bien sûr, parce que l'équipe fixe sera, euh, va avoir de temps en temps des nouveaux qui vont être obligés de former. De former euh, malgré le travail qu'il y a à faire. Alors ça demande un effort supplémentaire. Et peut-être que cet extras là va venir travailler pendant 3-4 jours et après on ne le verra plus. L'autre jour, hier, je faisais la synthèse de tout ça, depuis le début de l'année combien d'extras sont venus, ont travaillé chez nous et ne sont plus fidèles, sont partis au bout de 3-4-5 jours. On en est aujourd'hui à 8, 8 ou 9 depuis le mois de janvier. C'est quand même pas mal, c'est quand même beaucoup. Donc ça veut dire qu'on s'est investi pour qu'il puisse avoir acquérir toutes les connaissances, que nous avons euh, qu'ils doivent avoir, pour finalement et bien que ça tombe l'eau puisqu'on ne les reverra plus jamais. Et ça recommence. Donc ça demande de l'énergie incroyable. C'est la seule euh, c'est le seul problème euh aujourd'hui que nous avons.

E : D'accord, vous pensez que c'est par rapport au fait qu'il y est euh, au final beaucoup de, d'annonces d'extras, surtout sur la ville de Toulouse, au final les gens sont très euh.

P : Voilà, beaucoup moins d'annonces de fixes parce que euh, depuis depuis pas mal de temps on a un poste de serveuse qui est en, à pourvoir, et on arrive pas à la, à le, et bien à embaucher.

E : Ok et bien je vous remercie en tout cas d'avoir répondu à mes questions.

P : Avec plaisir.

(Après avoir parlé sur un autre sujet que le mémoire, nous avons rebasculé sur une des hypothèses, et rallumé le magnétophone.)

P : On doit avoir euh, les chefs de service, le personnel doit avoir une formation pour euh, pour connaître la culture chinoise, comment on peut recevoir un client, rien de bien compliqué hein, mais voilà. Ça dure euh, ce sont des formations en ligne via une euh, un site internet du groupe hôtelier de formations et suite à ça on a des diplômes qui sont euh, qui sont délivrés de chaque formation.

E : Donc du coup chaque salarié qui est en contact avec le personnel, en contact avec le client, du coup, doit faire la formation ?

P : C'est ça oui, c'est ça donc voilà.

E : C'est bien pour eux.

P : Oui, mais euh, nous avons désormais 12 semaines afin de compléter les formations du personnel opérationnel y compris les duty. C'est là aussi que, les duty y en a certains qui ne l'ont pas encore fait. Par exemple là aujourd'hui, enfin depuis le début de l'année, on nous demande que tout le personnel euh, soit former sur la formation sur la qualité de service de la marque de notre hôtel. Alors comment accueillir le client, comment se présenter, comment euh, quand on croise quelqu'un qu'est-ce qu'on doit dire euh, enfin pleins pleins de trucs. Il y a des sketches, des cours et tout ça. Et il y a des certificats qui sont donnés donc chaque euh, il y a 6 certificats qui sont là pour cette euh, ce truc là. Là j'ai tout le monde sauf le barman qui ne l'a pas rendu.

E : C'est encore des formations en ligne aussi ça ?

P : Oui c'est ça, des formations en ligne via notre intranet. C'est des vidéos, des choses comme ça. Après c'est bien pour apprendre euh, pour la clientèle chinoise, c'est une clientèle qui est différente quand même. Bien sûr c'est bien comme formation.

E : Ok, et bien je vous remercie une nouvelle fois pour le temps que vous m'avez accordé. Je vous souhaite une bonne journée. A bientôt.

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

Tableau 15 : 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'économe »</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</p>

	<p><i>simplement », « 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 »</i></p> <p>Y a t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ? <i>« 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 »</i></p> <p>Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? <i>« 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 »</i></p> <p>Comment sont mises en place les normes dans votre établissement ? <i>« 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 »</i></p> <p>Faites-vous participer les employés lors la mise en place de celles-ci ? <i>« bien sûr », « quand un nouveau employé rentre, on va lui donner toutes ces normes », « quand ça bouge, j'en informe bien tout le personnel »</i></p> <p>Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ? <i>« 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 »</i></p>
--	---

Hypothèse 2	<p>Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ?</p> <p><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 ?</p> <p><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 ?</p> <p><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 ?</p> <p><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>

ANNEXE F – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 3

Date entretien : 11 décembre 2018

Durée : 72 minutes

E : moi-même

D : l'interviewé

D : Monsieur D.

E : Oui bonjour Monsieur D c'est Émilie Raynaud.

D : Bonjour Émilie, comment allez-vous ?

E : Ça va très bien, et vous ?

D : Super, impeccable.

E : Je ne vous embête pas trop ou est-ce que...?

D : Et bien non, j'attendais votre appel.

E : Ok d'accord super (rires).

D : (rires) Alors j'espère juste que le réseau téléphonique va être correct parce que euh, c'est pas terrible dans l'hôtel mais bon.

E : D'accord.

D : Sinon, on s'appellera sur ma ligne fixe hein, mais pour l'instant ça devrait aller.

E : D'accord ok pas de soucis. Euh, pour rappeler juste la raison de mon appel euh, donc je fais des entretiens exploratoires pour mon travail de recherche de mémoire euh, qui s'intitule : Les formes de reconnaissance dans les organisations hôtelières.

D : D'accord, euh, donnez-moi juste une seconde, je vous reprends tout de suite. (mise en attente pendant 30 secondes) Me revoilà, j'étais bien en silence là, vous m'entendiez pas ?

E : Non, non.

D : Ça va. Non parce que des fois j'ai un doute sur l'efficacité du bouton silence sur le téléphone mais si ça marche.

E : Si, oui, oui.

D : (Rires) Donc vous faites un travail de recherche.

E : Voilà pour terminer mon, mon master en Management en Hôtellerie et du coup j'ai décidé de faire mon mémoire sur les formes de reconnaissance dans les organisations hôtelières.

D : *D'accord.*

E : Et du coup pour cela, je fais des, des entretiens avec des managers de terrain dans l'hôtellerie qui sont, que j'enregistre mais qui restent anonymes sur le papier puisque si bonne note il y a, le mémoire est publié sur euh, internet.

D : *Ah, ah.*

E : Donc du coup euh, voilà ça reste anonyme, que ce soit l'hôtel, le groupe ou votre nom à vous. Donc voilà.

D : *Très bien. Vous avez vu je ne suis pas rancunier hein, parce que m'être vu refuser une opportunité de stage chez moi, j'ai quand même accepté de répondre à vos questions hein (rires).*

E : L'hôtel aurait été plus accessible en transports je serai même venue cette année si l'offre était toujours d'actualité.

D : *Je vous taquine. Bon allez je vous écoute.*

E : Alors je vais commencer par les questions sur vous et après on entamera sur le sujet.

D : *Oui, entendu.*

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

D : *Alors mon dernier diplôme c'est un DESS en Management des Activités de Services à l'IAE d'Aix-en-Provence. Alors après ça je suis rentré euh, dans un groupe hôtelier en fait, comme Attaché Commercial dans un hôtel près de l'Aéroport de Marseille. Et, c'est comme ça qu'a commencé ma carrière au sein du groupe hôtelier X, que je n'ai jamais quitté depuis.*

E : Ok, et du coup après le commercial vous avez directement euh ?

D : *Alors après, donc après avoir été commercial de l'hôtel, euh, je suis devenu dans ce même hôtel euh, Chef de Réception. Après ça, je suis parti euh, comme Revenue Manager de place, le premier euh dans le groupe hôtelier X. A une époque où on déployait les systèmes de réservation actuels qui est TARS euh voilà, TARS Online. Ça date de 1998 voilà, à cette période là. Et donc, en même temps, le groupe hôtelier X a lancé les, la comment dire, la politique de place. Euh, avec euh, avec une organisation qui permet, qui permettait aux hôtels, et qui permet toujours d'ailleurs aux hôtels du groupe sur une même place, de coordonner leurs efforts euh, de travailler sur la cohérence de leurs prix, de leurs stratégies tarifaires, euh, de leur euh, de leur stratégie commerciale aussi. Et donc dans tout ce système là, il y avait une fonction qui a été créée à ce moment-là, qui était Revenue Manager mais pour une euh, pour une place en fait, pour un groupe d'hôtels. Donc qui pouvait être en plus d'un Revenue Manager d'hôtel, ce qui est le cas aujourd'hui, on a des Revenue Manager de place euh qui accompagnent fonctionnellement les Revenue Manager d'hôtels ou Multi-hôtels. Et à l'époque donc c'était déjà, c'était les prémices en fait hein, de collecte d'informations et de données sur l'ensemble des hôtels pour essayer de dégager, des, des, des stratégies de place en fait voilà. Euh, donc j'ai fait ça pendant, pendant un*

petit moment. Ensuite, euh, attendez ne bougez pas, excusez-moi, je vous reprends tout de suite. (Mise en attente pendant 1 minutes et 30 secondes) Excusez-moi Émilie.

E : Oui non mais c'est pas grave.

D : Bon, donc on disait euh.

E : Après le Revenue.

D : Après le Revenue Management, je suis parti comme Responsable Hébergement dans un hôtel de la marque M et après ça, j'ai pris ma première direction d'un petit hôtel à Chambéry, 80 chambres sans restaurant. Et c'est là qu'a commencé donc euh, en 2003, ma carrière de directeur d'hôtel.

E : D'accord, ok.

D : Après ça et bien directeur du 'un hôtel à Strasbourg, ensuite directeur d'un hôtel à Saint-Étienne et ensuite directeur d'un hôtel quartier Part-Dieu à Lyon. Après euh, un hôtel à Roissy et puis ici maintenant. Voilà.

E : D'accord. Et par rapport à votre poste actuel à Cergy-Pontoise, euh, depuis combien de temps euh.

D : Alors ça fait un an que je suis là.

E : D'accord, et au niveau des responsabilités est-ce que ça diffère en fonction de vos anciens postes ?

D : Alors, euh, et bien on va dire euh, le job de directeur reste euh, globalement le même. Après c'est sûr que c'est pas tout à fait les mêmes problématiques euh, de l'hôtel que j'ai eu juste avant. Parce que l'hôtel que j'avais juste avant, c'était un hôtel euh, un gros porteur comme on les appelle, qui faisait presque 300 chambres. Euh, qui faisait euh, X euros de chiffre d'affaires et euh, où j'avais une centaine de collaborateurs euh, à manager, plus la sous-traitance des étages. Donc l'hôtel qui est ici, euh, a moins de, de, comment dire, a moins d'enjeux, euh que un gros porteur. C'est pas tout à fait le même métier, sur les gros porteurs on est quand même très centré sur l'hôtel euh, parce que il y a de gros enjeux euh sociaux avec les, les, ce qu'on appelle les IRP, les institutions représentatives du personnel à gérer, un CE, un CHSCT euh, etc. Ici en fait en tant que directeur d'un hôtel euh, à taille plus humaine on va dire comme ici. Il fait quand même 191 chambres hein donc c'est quand même, ça reste quand même un, on va dire un gros porteur de province euh, donc c'est sûr que j'ai 45 collaborateurs ici, mais c'est un hôtel où le job du directeur est sans doute un peu différent de celui où j'étais à Roissy. En fait, le directeur dans un hôtel comme ici a un rôle beaucoup d'ambassadeur euh, du groupe, sur sa zone en fait voilà. Donc ici, en tant que directeur de cet hôtel à Cergy-Pontoise, je fais parti on peut dire des notables de l'agglomération hein euh. Voilà je suis impliqué dans diverses associations de chefs d'entreprises euh, dans, dans, je suis impliqué aussi euh, j'ai engagé l'hôtel dans une démarche au niveau de l'agglomération de Cergy, euh. Voilà donc c'est, c'est un, c'est un hôtel qui me permet de dégager un peu plus de temps aussi, parce que je suis moins happé par les problématiques sociales par exemple de l'hôtel, ou des enjeux commerciaux extrêmement forts c'est sûr qu'à Roissy, sur l'hôtel où j'étais, j'avais des, des contrats qui pesaient X euros par exemple. Donc c'est vrai que bon ça met une sorte de pression qui est différente euh, d'un hôtel comme ici à Cergy où les jeux sont tous très bien répartis. Il n'y a pas un gros client sur lequel on,

euh, enfin on a un très gros contrat corpo mais c'est des, c'est des séjours individuels, c'est pas, c'est pas, on peut pas tout perdre du jour au lendemain quoi.

E ; D'accord.

D : Euh, voilà et donc là ce qui me permet, ce que cet hôtel me permet de faire c'est aussi de m'engager, de m'impliquer sur des missions euh, transversales. Je participe à beaucoup d'ateliers ou de réflexions sur euh, sur des problématiques euh, très liées à la diversité, à l'inclusion. Mais aussi euh, de solidarité, moi par exemple je suis, je suis très engagé dans la fondation du groupe hôtelier X, qui s'appelle Solidarity Groupe X. Euh, voilà globalement le job que je fais aujourd'hui.

E : D'accord, euh, pouvez-vous m'en dire un peu plus sur votre organisation au sein de l'hôtel ? Quels services sont présents, sous-traités ?

D : Alors, c'est une hôtel euh, avec une organisation assez classique dans ce type d'hôtel. Euh, avec un organigramme, on appelle ça en râteau, où il y a un directeur et des chefs de service. Donc j'ai une assistante qui, qui s'occupe aussi de la partie "gestion du personnel" euh, gestion de la paie etc. Et après j'ai des, des responsables opérationnel, chef de réception, gouvernante pour la partie hébergement. Responsable de restauration, chef de cuisine pour la partie restauration. J'ai ensuite une responsable commerciale qui s'occupe du, principalement du, des séminaires et banquets. Et du MICE en général. Et j'ai un responsable technique. Voilà donc j'ai une équipe de sept chefs de service, euh, qui m'assistent dans, dans la, dans la gestion de l'hôtel. Voilà et après et bien les étages sont en interne, donc c'est pas une société de sous-traitance, c'est euh, notre équipe de femme de chambre. Euh, les seules choses qu'ont sous-traite c'est les entretiens des espaces verts, euh, la vitrerie, euh voilà des petites prestations comme ça. Nettoyage des moquettes, entretien des plantes, voilà tout ça c'est des contrats extérieurs. Location et entretien du linge par exemple aussi bien sûr ça se fait à l'extérieur comme la plupart des hôtels. Voilà.

E : Euh, quel est le mode d'exploitation de votre établissement ?

D : C'est un hôtel dit managé, donc nous sommes propriété euh, en tout cas pour le fond de commerce, l'entreprise d'investissement Y, voilà et euh, nous avons signé un contrat de management avec le groupe hôtelier X.

E : Ok, depuis, depuis l'an dernier ?

D : Et bien depuis Booster là.

E : Ah d'accord ok.

D : Voilà, et bien comme l'hôtel X.

E : Oui. Comment définissez-vous la culture d'entreprise dans votre établissement ? Au niveau de l'ambiance, de la communication.

D : Dans mon établissement ?

E : Oui.

D : Euh je pense qu'on est euh, très orientés euh, client. Euh, il y a, on est dans une ambiance un peu familiale. Euh, voilà avec des, des gens simples euh, qui établissent facilement de la proximité avec les clients. Euh, on voit beaucoup de clients tutoyer les équipes et vice versa. Euh, voilà avec euh, des relations assez simples et directes. Donc voilà c'est une culture euh, très euh, je dirai ouais, très familiale.

E : D'accord, euh, une dernière question par rapport à l'établissement, et euh par rapport à l'établissement avant de commencer les questions sur le sujet, euh, je voulais juste savoir comment vous gérez euh, la formation H au sein de votre établissement ? (C'est une formation qui présente plusieurs intérêts, la gestion de la clientèle mais aussi de l'équipe pour les managers). Et si vous voyez des, des résultats ou suite aux sessions ?

D : Alors, moi je dirai que euh, l'hôtel avait déjà une culture euh, orientée comme cette formation. Euh, je pense qu'il y a un, un, comment dire, une proportion de clients fidèles à l'hôtel qui est assez élevé ici. Pour la simple et bonne raison que euh, et bien y a peu d'hôtels de ce groupe ici à Cergy, et qu'on est le seul dans cette catégorie qui est full service. J'ai un petit camarade de la marque M sur Cergy, et qui n'a pas de restaurants. J'ai un autre camarade qui a, qui est un hôtel de la marque I, euh, mais qui je crois n'a pas de restaurants non plus. Euh, donc du coup on est vraiment les seuls avec euh, avec cette, cette gamme de service. Avec une petite salle de sport, des salles de réunion, un restaurant, un bar euh, donc du coup on concentre ici pas mal de, de, cadres d'entreprises qui euh, qui viennent quasiment toutes les semaines. Euh, je pense qu'il y a, la chance qu'on a sur Cergy c'est qu'on a énormément de grosses sociétés qui ont, soit leur siège ici, soit une grosse partie de leur activité dans, dans la région. Donc du coup, euh, ça génère une clientèle corporate qui est euh, qui est assez importante. Et donc du coup les équipes naturellement du fait de la proximité qu'elles ont avec nos clients, les traitent un peu euh, avec le cœur. Comme on aimerait tant euh, que ça soit fait dans beaucoup d'hôtels. La grosse marche de progrès qui a euh, et je crois que c'est l'enjeu je pense un peu partout, c'est euh de faire ça aussi avec des clients qu'on connaît pas bien. C'est d'arriver à s'intéresser et à faire ça avec des clients qu'on connaît pas par cœur. Euh, donc en ça, la démarche de cette formation a été vraiment prise euh, avec beaucoup d'intérêts ici. Euh, je m'appuie sur deux ambassadrices qui sont mon assistante et ma chef de réception.

E : D'accord.

D : Donc qui ont suivi donc la première formation H et qui ont d'ores et déjà d'ailleurs organisé une formation avec huit euh, huit personnes de l'hôtel. Et donc il y a comme ça, il y a une dynamique qui s'est instaurée. Euh, avec d'abord la volonté, c'est ce qu'elles ont fait tout l'été euh, elles se sont intéressées d'abord à, à créer une dynamique auprès des équipes. Euh, en essayant de les surprendre. Par exemple, elles ont envoyé chez chacun un petit mot euh, alors soit déposé à l'hôtel, soit envoyé directement chez la personne euh, avec un petit mot, avec une petite attention. Voilà, "on te souhaite des bonnes vacances", "on espère que tu as passé un bon moment à tel endroit" euh, voilà. Elles ont essayé de capter des discussions euh, qui étaient faites ou des choses qui partagées, qui n'étaient pas secrètes hein mais qui étaient discutées comme ça entre nous, pour surprendre et faire plaisir en fait, voilà. Donc il y a eu cette première volonté de, de, de créer une, cette dynamique là. Ensuite la phase deux, ça a été euh, de passer d'un moment où, où c'était elles deux qui portaient ça, à dire voilà chacun on va constitué des binômes dans l'hôtel où chacun est l'ami, alors l'ami secret entre guillemets, d'un autre voilà. Donc moi par exemple j'ai un ami euh, enfin je suis l'ami secret d'un collaborateur de l'hôtel et j'ai pour mission de temps en temps et bien de le surprendre en fait voilà. De lui, de lui réserver une petite surprise ou voilà. Donc par exemple euh, et bien ce qui est très sympa c'est que euh, et bien c'est, c'est un, c'est un maître d'hôtel par exemple hein. Donc que je ne connais pas plus que ça mais euh, de rentrer dans cette démarche me, me pousse à essayer de m'intéresser à lui, à essayer

d'être attentif à ce qu'il aime, à ce qu'il aime pas, à l'écouter, à etc. Par exemple, j'ai su que euh, il voulait aller euh, enfin utiliser un voucher qu'il a eu à la fête du personnel, je crois que c'était un hôtel à St-Lô, un truc comme ça. Bon et bien quand j'ai su ça, et bien euh, bon comme j'ai un peu de relations dans le réseau, et bien je me suis dit "bon peut-être que je vais lui trouver quelque chose de plus sympa qu'à St-Lô et je lui ai trouvé un week-end dans un hôtel au Havre. Un super hôtel, tout refait, en plein centre ville du Havre euh voilà, au bord de la mer, etc. Et puis, voilà donc je lui ai fait cette surprise et puis euh, par exemple, je sais que c'est un, un, il est, il adore le Nutella et bien j'ai demandé à ma fille qui a du talent en dessin de dessiner un énorme pot de Nutella et puis un dessin de ce garçon en petit à côté du pot de Nutella en train d'essayer d'attraper le pot de Nutella. Donc euh, c'est en reproduction là, et euh, et un de ces jours je vais lui remettre sous une enveloppe euh, voilà un petit clin d'oeil. Voilà c'est développé tout un tas de petites attentions comme ça euh, créer cette émulation d'avoir euh, d'acquérir tous un peu d'avoir envie de surprendre l'autre.

E : D'accord.

D : Voilà et en parallèle bien sûr, on commence à mettre ça en place pour les clients. On a par exemple trois clients qui partent à la retraite à la fin de l'année on le sait, on l'a appris parce que voilà euh, ils l'ont dit un coup à l'un, un coup à l'autre. Et donc il y a un petit comité H qui s'est monté dans l'hôtel et donc euh, et bien là ils se sont rencontrés euh, pour se dire "tiens, qu'est-ce qu'on fait pour euh, pour faire un petit Sparkle pour ces clients là ?". Voilà.

E : D'accord.

D : Donc voilà comment ça se passe. Il y a plusieurs façons de le prendre hein ces démarches pour cette formation. Soit on peut le prendre en disant "ouais, ouais, ouais" (rires) "ça sert à quoi cette merde?" (rires). Euh, soit on peut se dire euh, au fond euh, est-ce qu'on peut forcer et aller un peu plus loin pour surprendre nos clients ? Voilà, et c'est la parti qu'on a pris. Et je crois, en tout cas j'ai le sentiment que tout le monde joue le jeu.

E : D'accord.

D ; En tout cas, il y en a qui joue le jeu, voilà. Tout le monde ne joue pas le jeu mais il y en a qui joue le jeu, et qui je pense, petit à petit vont entraîner les autres.

E : Ok, euh, on va commencer par euh, une forme de reconnaissance que euh, qui est celle des efforts au travail. Euh, par une question plutôt large qui est euh, comment dans votre poste de manager vous indiquez à un salarié ou un collaborateur qu'il travaille plus ou moins bien ?

D : Euh, alors, moi je donne très volontiers du feedback.

E : D'accord.

D : En face à face, euh, souvent euh, sur la base d'une observation que je fais personnellement. Euh, par exemple euh, je sais pas moi euh, si je vois euh qu'un, qu'un membre de l'équipe euh, s'adresse à un client comme ci ou comme ça, si par exemple je me dis "tiens, c'est euh, on pourrait faire autrement". Et bien une fois que la relation avec le client s'est terminée, je vais voir l'intéressé et je lui dis "tiens, euh, j'ai observé que tu as fait comme ci comme ça euh, je sais pas si t'as remarqué le client avait l'air un peu euh, un peu gêné, enfin voilà il avait une moue qui n'était pas évidente et euh, et donc tu vois la prochaine fois je te conseille de faire comme ci ou comme ça". Voilà, euh, voilà donc je donne volontiers du feedback euh, je, je pense le faire

sans que ça soit perçu comme euh une critique ou euh, ou une sanction mais plus vraiment comme la, la, la volonté de faire grandir la personne et de lui faire voir la chose autrement.

E : D'accord.

D : Vous voyez par exemple, j'étais avec une femme de chambre ce matin, il y a un petit incident où elle était impliquée. Donc là on s'est vu à part, bon pour évoquer le problème. Euh, là par exemple pour vous dire euh, exactement, en fait euh elle est rentrée dans une chambre qui était occupée euh et, et il se trouvait que les clients euh, euh ont cru qu'elle était là dans la chambre pour euh. Enfin ils l'ont accusé d'avoir fouillé dans un sac.

E : Ah d'accord.

D : Très compliqué, olala. Très compliqué. Parce que c'est la parole de la femme de chambre contre la parole du client. Donc au client moi j'ai tendance à dire "la femme de chambre est au-dessus de tous soupçons" euh, voilà je, je ne mets pas en cause le personnel. Euh, par contre ça ne m'empêche de me poser quand même toutes les questions, euh, de tout envisager et d'essayer de, d'investiguer, de faire des rapprochements euh, par exemple de me dire "voilà la dernière fois qu'il y a eu un incident de ce type là, est-ce que c'était la même femme de chambre qui était impliquée ?". Oui, non. Vous voyez je fais un certain nombre de euh, de, de, check comme ça. Euh, donc là par exemple pour cette femme de chambre c'est ce que j'ai fait, et euh, j'ai, j'ai pu être rassuré sur le fait qu'il n'y avait rien qui permettait de remettre en cause sa, son honnêteté. Euh, par contre ça ne m'empêche pas d'aller voir la femme de chambre et de lui dire "voilà, euh, le client m'a dit ça, ça, et ça, euh, à priori je te fais confiance" mais je, je lui explique en toute transparence que je suis obligé d'envisager toutes les possibilités. Voilà, euh, et euh, et quand elle me dit "oui mais le client ceci le client cela" euh moi j'essaye toujours de faire prendre conscience aux équipes que euh, par exemple un moment elle me dit "oui le client, le client, les chinois là par exemple ils me disent jamais bonjour". Je lui ai dit de leur dire bonjour en chinois, peut-être qu'ils lui répondront. (rires) Voilà donc euh, donc j'essaye toujours en fait de mettre la personne euh, face à la elle-même en disant mais euh, enfin comment dire, ouais d'essayer de lui faire voir les choses autrement, au-delà des apparences. Donc voilà je donne beaucoup de feedback, euh, je suis beaucoup dans la pédagogie euh, et puis après bon après je félicite volontiers.

E : D'accord.

D : Euh, tant quelque chose de, comment dire, euh, je vais pas dire d'exceptionnel mais quand même, quand on fait quelque chose de vraiment euh, bien qui a été fait euh, un peu au-delà de ce qui doit peut-être fait normalement. Voilà je vais féliciter à tout bout de champ parce que sinon ça perd de sa valeur. Par contre, bon quand je suis félicité par un client euh, spécifiquement sur l'attitude de quelqu'un et bien je vais volontiers le voir pour lui dire "il y a tel client qui m'a dit beaucoup de bien de toi". Euh, parce que je sais que ça regonfle, ça fait vachement de bien. Euh, etc. Après par contre bon euh, quand un client se plaint de l'attitude du personnel, et bien là à ce moment-là je vais voir la personne et je lui demande d'abord ce qui s'est passé, comment il a perçu la relation avec le client. Est-ce qu'il y a eu un moment euh, une attitude du client qui peut expliquer le, le, comment dire, le comportement du salarié et après pareil j'essaie d'être dans la pédagogie, de, d'expliquer mais voilà si on met une minute à la place du client euh, et bien on peut comprendre qu'il ait été un peu excédé. Euh, la manière dont on lui a parlé, même si le salarié n'a bien sûr pas l'intention de blesser le client et lui manquer de respect, et bien ça peut être perçu comme tel. Et bien voilà, je l'invite à faire attention, à euh, à toujours prendre en compte que ce qui compte c'est la perception du client, la perception de l'autre d'ailleurs hein. J'explique toujours que euh, ce n'est pas qu'une histoire de client c'est vraiment une histoire de

relations entre des personnes, des humains. Hein, je euh, je fais jamais euh, je mets jamais le client sur un piedestale en disant "le client est roi, on doit tout". Non, non, non, c'est, c'est vraiment juste une question de personnes.

E : D'accord.

D : Voilà en tant que personne, quand tu fais ou quand tu dis ça, et bien en tant que personne celui qui est en face de toi, il peut être amené à mal le percevoir, à mal le prendre etc. Et que ce soit un collègue, un subordonné, un chef ou un client, c'est la même chose. On est tous des personnes.

E : Euh, dans le cas où le travail surpasse vos attentes, est-ce que ça vous arrive de pratiquer des sortes de récompenses ?

D : Oui, je peux recourir à des primes exceptionnelles. Voilà donc ça, ça m'arrive. Euh, on a eu par exemple l'été dernier comme tous les étés, euh, un groupe euh, de clients iraniens qui sont très nombreux et qui sont extrêmement sollicitants. Leur rooming list elle change sans arrêt, il faut être euh, leur interlocuteur privilégié, il faut être disponible, joignable, etc. Et c'est quasiment un temps, enfin un travail à temps plein de s'occuper d'eux. Et à côté de ça, il y a quand même son taff à faire. Donc j'ai été amené à récompenser par exemple la personne qui gérait le groupe, en plus de tous les autres groupes euh voilà. Par le biais d'une prime exceptionnelle parce que euh, voilà je trouve que c'est aussi un moyen de, de remercier, de récompenser, de reconnaître aussi le travail qui a été fourni et qui sort de l'ordinaire, voilà. Donc je pratique les primes exceptionnelles seulement lorsque euh, c'est quelqu'un qui a, qui a euh, comment dire, eu un engagement au-delà de ce qui est attendu de lui.

E : D'accord.

D : Après ça peut être d'autres récompenses du genre euh, et bien tiens euh, je t'offre un week-end par ci par là. Alors je ne sais pas si c'est très comment dire, recommandable du point de vue du, du fisc ou de l'URSSAF. Est-ce que ça peut être considéré comme un avantage en nature déguisé mais bon, j'en abuse pas euh, voilà de temps en temps je peux faire ça. Je peux offrir un objet par exemple, parce que je sais que la personne euh, aime bien ceci ou cela. Euh, voilà je peux aussi être amené à dire au chefs de service, voilà que "si tu trouves qu'une personne dans ton équipe a fait quelque chose qui sort de l'ordinaire et bien tu peux solliciter une récompense auprès de moi et après on discute ensemble et pourquoi pas". Et je tiens à ce que ce soit le chef de service qui endosse ça pour donner de la valeur en fait à l'action du chef de service.

E : Euh, euh, pour euh, pour obtenir votre, du moins, pour réaliser vos feedback comme vous le disiez tout à l'heure, est-ce qu'il y a une sorte de systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ? Est-ce que vous le faites automatiquement euh, autour d'un café ou lors de briefings ou est-ce que ça reste assez euh ?

D : Alors j'ai pas de routine. Euh, c'est, c'est vraiment souvent fait de façon spontanée. Euh, et il peut m'arriver parfois euh, de me dire, là tiens j'ai quelque chose à, un feedback à lui faire mais c'est pas tout de suite le moment parce que euh, il est occupé, parce que moi je suis occupé, etc. Et après si il se passe trop de temps entre le moment, entre les faits et le moment où j'ai trouvé le temps de lui faire le feedback, et bien il peut m'arriver des fois de ne pas le faire. Parce que je trouve à ce moment-là que si on l'a, si on a laissé passer trop de temps ça n'a plus de sens. Voilà, donc j'aime bien le faire quand même le plus près de l'action. Voilà.

E : Ok, euh, vous évoquez, euh, vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous, dans votre euh, dans votre carrière ? Dans un poste de manager autre peut-être que directeur mais.

D : Ah oui, oui ça m'est arrivé, et bien on va dire que ça va arriver de moins en moins souvent mais oui ça m'est arrivé. Quand j'étais jeune manager à 25-26 ans et bien oui, la plupart des, des, des gens que je manageais avaient plus d'expérience que moi, ça c'est sûr. Aujourd'hui j'ai 50 ans bon il y en a encore hein qui ont, qui ont on va dire euh, plus d'heures de vol que moi, ça c'est sûr. Euh, mais euh, bon c'est rare quand même, ça devient rare.

E : Et du coup à l'époque où ça vous est arrivé encore euh, comment avez-vous fait pour manager ces personnes ?

D : Alors euh, pour moi c'est la compétence en fait qui me permettait d'être crédible. Ma, ma préoccupation c'était euh, d'être crédible auprès de ces personnes et c'était sûrement pas à travers le titre ou la fonction que je cherchais à gagner cette crédibilité. C'était par la compétence et uniquement la compétence. Et l'attitude et l'engagement. Donc par exemple, quand j'étais chef de réception euh, la première fois, euh, et que je n'avais absolument aucune expérience de la réception, c'est sûr que l'équipe m'attendait au tournant. Euh, en plus c'était à Marseille, dans un gros hôtel euh, il y avait une quinzaine de personnes sous ma responsabilité. Alors des chauffeurs-bagagistes, des réceptionnistes, une responsable débiteurs divers, une responsable réservation euh, donc c'est sûr que je manquais d'expérience dans tous ces domaines. Et par exemple, une des manières que j'ai eu de, de, de gagner un peu de crédibilité c'est euh, de m'approprier et de maîtriser le logiciel informatique qui s'appelait Hotix à l'époque sur le bout des doigts. Donc c'est vrai que par exemple je suis devenu un champion du monde de Hotix. Et quand les mecs ou les filles avaient un problème sur Hotix, un truc qui plante etc, comme en plus j'étais assez observateur, quand on appelait le support et que le support nous guidait dans les manipulations à faire, les shut down, les machins, les trucs, et bien j'ai, j'étais assez comment dire euh, réceptif à tous ce, à tous ces trucs là et donc j'avais, j'arrivais à acquérir assez rapidement un peu d'autonomie sur le sujet.

E : D'accord.

D : Donc du coup quand tu sors quelqu'un pour être un peu vulgaire de la merde euh, à un moment donné, et bien je pense que là tu commences à gagner un peu de galons en fait euh, euh, de compétence. Quand tu tires les gens de, de, de la difficulté dans laquelle ils sont, et bien c'est là que tu gagnes de la crédibilité et du respect. Voilà et l'autre manière que j'avais c'était de travailler plus qu'eux, donc voilà. Donc j'arrivais des fois le matin euh, très tôt donc je voyais le night quand j'arrivais le matin et que je repartais le soir je voyais le, le même night qui était surpris de me voir encore. Voilà, euh, voilà donc c'est un peu has been comme méthode hein, mais mais c'est vrai que ça m'avait permis à l'époque de, de vraiment gagner le respect de l'équipe, voilà.

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

D : Euh, et bien j'ai envie de dire, il y a beaucoup de normes et de procédures qui, qui sont encrées dans les habitudes, qui sont peut-être trop ancrées d'ailleurs. Parfois au détriment de la relation client. Euh, donc ma préoccupation elle est des fois de plutôt euh, plutôt que d'installer des normes c'est de sensibiliser les équipes sur euh, leur capacité à essayer de faire la part des choses. Euh, par exemple demander une garantie à un client membre privilégié du programme de fidélité qui a prépayé par exemple, euh ça arrive encore, mais ça c'est compliqué. Et là t'as

envie de leur dire, regardes ais les yeux ouverts, observes, réfléchis, euh, réfléchis le pourquoi de la norme en fait. Donc j'essaie toujours de, que les gens comprennent pourquoi ils font les choses. A quoi ça sert en fait de mettre telle ou telle procédure, voilà. Donc euh, on va dire que le revers de la médaille c'est qu'il faut que je comprenne moi-même la norme. Euh, ou les responsables qui travaillent avec moi pour pouvoir le partager à notre tour. Mais sinon voilà c'est par de l'information, par euh, donner du sens euh, voilà. Alors de temps en temps on se fâche euh, et on menace de sanctions lorsque par exemple on est un peu léger sur euh, sur une prise de garantie, sur la du coup quelqu'un qui n'apport absolument aucune garantie et qui se barre sans payer. Et bien là c'est sûr que, on a recours un peu au bâton quoi, voilà.

E : Euh, est-ce qu'il vous arrive de, parce que autre que toutes les normes qui sont imposées par le groupe euh, est-ce qu'il vous arrive d'en personnaliser pour votre hôtel ?

D : De les adapter vous voulez dire ?

E : Oui, oui adapter, personnaliser, pour euh.

D : Euh, oui, quel exemple je peux vous donner euh.

E : Par exemple, euh, lorsque vous euh.

D : Vous avez un exemple ?

E : Oui, si vous, vous mettez en place une norme ou un procédure particulière pour votre établissement, est-ce que vous faites participer vos employés ou euh ?

D : Euh, j'ai du mal à vous répondre parce que je cherche toujours en même temps un exemple.

E : Un exemple de ?

D : Oui, j'aime pas dire oui ou non euh et puis c'est tout quoi (rires). J'essaie de trouver un exemple mais. Bon par exemple euh, je sais pas moi, on, il y a eu un moment euh, dans nos hôtels, la marque N notamment, on disait "on en a marre que vous demandiez les numéros de chambre aux clients, donc on s'en fout, ne demandez plus, concentrez-vous sur la relation, dire bonjour, etc, etc". Bon, sauf qu'on s'est rendu compte au niveau de réseau d'ailleurs, que les équipes ne réinvestissaient pas le temps euh, qu'ils passaient à demander les numéros de chambre aux clients, ils ne le réinvestissaient pas dans la relation. Et au contraire ça leur libérait du temps, donc ils allaient derrière. Donc euh, donc j'ai été amené en arrivant ici par exemple, à remettre en place un contrôle des numéros de chambre. Parce que euh, d'abord j'avais beaucoup de remarques des clients qui disaient euh : "Ce n'est même contrôlé, donc du coup n'importe qui peut venir prendre le petit-déjeuner. Nous on paie et il y en a qui viennent prendre le petit-déjeuner alors que euh, alors qu'on ne pense pas qu'ils ont dormi à l'hôtel." Et puis euh, je pense aussi quand même que dans l'absolu euh, on avait du manque à gagner euh, à ce sujet-là. Et moi je suis persuadé qu'on peut faire les deux. On peut à la fois demander un numéro de chambre mais sans, sans avoir l'air d'être à la frontière au poste de la police. Donc euh, on a, on a, pour ça j'ai créé un poste par exemple, où j'ai impliqué euh, du personnel de l'hôtel, et notamment un maître d'hôtel ou un autre serveur, pour, pour euh, participer au recrutement par exemple. Voilà donc on a une personne qui est à temps partiel euh, qui, qui dont la mission est de, et bien d'accueillir les clients. Et il le fait super bien quoi, j'ai pleins de feedback, la note du petit-déjeuner je pense euh, notre moyenne elle a du prendre euh, 4-5 points. Euh, je pense que c'est bénéfique. Mais oui, on, on tâche de, de faire participer si, si on essaie de mettre en place un process hein, mais. Bon après euh, il y a des process qui sont plus compliqués euh, par exemple

euh, j'ai acheté un, une espèce de montre que le collaborateur est censé mettre au poignet et puis il y a une petite sonnette, comme les sonnettes de nuit, ce qui lui permet quand c'est très calme d'aller faire des tâches de mise en place etc. Et si un client arrive, il peut sonner à cette montre et donc le collaborateur sa montre sonne et, et donc il arrive bon. Euh, et bien c'est, on a quand même du mal à obtenir des équipes qu'ils mettent la montre, qu'ils ne la perdent pas, qu'ils ne l'oublient pas, qu'ils oublient pas de la mettre à l'hôtel, etc. Donc du coup on leur a expliqué le sens, bon je pense qu'ils ont adhéré à l'idée que euh, et bien ça leur permet eux de ne pas être obligé de rester planté au bar toute la soirée alors qu'il y a 3 clients qui se courent après et de pouvoir euh, faire euh, les tâches qu'on leur a confié. Mais malgré tout c'est, je crois que c'est quand même pas facile, à les adhérer à ça quoi.

E : D'accord, et globalement comment les procédures sont perçues dans, dans votre établissement par les employés ? Plutôt positif ou ?

D : Et bien j'ai pas trop de euh, peut-être parce que aussi, parce que je ne suis pas le, le. Je ne suis sans doute pas le directeur le plus pénible sur le, sur le respect absolu des procédures. Voilà, moi mon obsession c'est le client, la relation client, la, la prise en charge des clients et, et c'est vrai que j'ai plutôt tendance à accentuer là-dessus que sur le respect des procédures, de courir après le client pour le faire signer euh, etc bon. Voilà je sais pas, je pense que c'est plutôt euh, à mon avis les équipes sont plus, font plus de procédures que ce que moi je leur impose. Mais ça rassure un peu des fois hein les procédures. Donc bien sûr je, je, certaines procédures je les laisse euh, je les laisse perdurer hein. Ce serait dommage de, de ne pas les laisser faire quoi.

E : Euh, je vais entrer sur une autre forme de reconnaissance qui est la reconnaissance des compétences. Euh, et plus particulièrement sur les évaluations euh, comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre hôtel ?

D : Euh, et bien elles sont réalisées par les chefs de service concernés à l'aide d'un support, du support d'évaluation proposé par le groupe. Euh, voilà moi-même je fais les évaluations des chefs de service sur des supports spécifiques aux chefs de service et je suis moi-même évalué par mon DOP sur un support spécifique pour les directeurs d'hôtels.

E : Et pour euh, chaque euh, pour chaque que ce soit manager, directeur ou employés, la fréquence est la même de ces évaluations ?

D : C'est ouais, c'est annuel, une fois par an. En fait, on fait l'entretien annuel d'évaluation après je pense que, qu'il n'y a pas de points euh, formalisés au cours de l'année. Euh, personnellement, je fais, mais pas sur une base régulière, mais de temps en temps je fais des one to one avec mes chefs de service. Mais c'est un peu en fonction de l'actualité de chacun. Voilà, je fais pas one to one toutes les semaines avec tout le monde, ou tous les mois avec tout le monde. Euh, voilà c'est vraiment en fonction des besoins du moment, des actualités et le chef de service est aussi acteur euh de ça. Il arrive au moins aussi souvent que ça soit le chef de service qui déclenche le rendez-vous que moi. Voilà, après au niveau des équipes, c'est plus dans le, dans l'échange au quotidien en fait hein. Voilà, lors de briefing par exemple, il n'y a pas d'entretiens, enfin il n'y a pas d'évaluations individuelles euh, autre que l'entretien annuel. Ponctuellement, il peut y avoir ce qu'on appelle des entretiens professionnelles, mais là on est pas dans l'évaluation des compétences hein. On est dans la discussion autour du projet professionnel du, de l'intéressé.

E : D'accord, qu'est-ce qui est évalué pendant ces évaluations ?

D : Et bien les compétences, euh, compétences métier, les compétences autour d'un certain nombre de thèmes euh. Euh, qu'est-ce qu'il y a, c'est ça ouais hein, les compétences sont évaluées

autour de thèmes comme le client, le travail en équipe euh, voilà et c'est sûr que plus les responsabilités sont importantes, plus euh, le support se complexifie un peu. Hein, alors euh, dans le groupe hôtelier A, il y a des, il y a des niveaux de euh, des comment on appelle ça, des supports d'évaluation qui dépendent de la maturité professionnelle euh, du salarié en fait. Je ne sais pas si tu as entendu parler de, des niveau engineering leader, future leader, professional leader, executive leader, tout ça là, ça ne vous parle pas ça ?

E : Ça ne me dit rien non.

D : Bon, bon en fait euh, en fonction de son, de son euh, comment dire euh, niveau de responsabilité ou euh, ou de la typologie de la fonction euh, et bien on a, on utilise un support différent. Par exemple les collaborateurs, donc un serveur, un réceptionniste, etc, c'est ce qu'on appelle dans notre jargon T&C des futures leaders, voilà, c'est globalement tous les collaborateurs qui sont en contact du client au sein des opérations de l'hôtel et en supervision directe d'un manager. Donc ça c'est des futurs leader. Ensuite, par exemple ceux qui ont les premières responsabilités managériales, donc c'est souvent des assistants, euh, ou des experts métier, euh, eux c'est, on appelle ça des engineering leaders. Voilà, après vous avez les chefs de service qui sont ce qu'on appelle des professional leaders. Voilà et ensuite les niveaux qui arrivent après c'est euh, là on commence soit à avoir affaire à des directeurs euh, d'hôtels peu complexes, comme les hôtels de la marque Ns, qui sont euh, qui sont assez simples. Euh, ou des directeurs d'hôtels de moins de 150 chambres, ou alors des directeurs de département. Voilà dans des gros porteurs hein. Euh, donc là on qualifie ces catégories là de, de responsables, de executive leaders. Après tu as les directeurs d'hôtels de plus de 150 chambres, euh, là à ce moment-là on est sur des strategic leaders.

E : D'accord.

D ; Et après on a encore un autre stade, c'est des directeurs des gros gros porteurs, qui sont supérieurs à 300 chambres où là on a des inspiring leaders. Voilà, voilà ça c'est le référentiel de leadership, euh, en tout cas dans l'hôtellerie Midscale, je ne connais pas les autres marques, mais, mais euh, voilà.

E : D'accord, euh, et du coup pensez-vous que les compétences relationnelles et les comportements au sein de l'équipe sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ?

D : Euh, les compétences relationnelles ?

E : Les compétences relationnelles et les comportements au sein de l'équipe.

D : Et bien, bien sûr. Pour moi c'est euh, c'est absolument indispensable de prendre en compte la capacité des, des intéressés à évoluer au sein d'une équipe, hein euh, d'ailleurs dans les, dans les, dans ce qu'on, la dimension de, de, collaboration, etc c'est euh, par exemple il y a une compétence qu'on évalue c'est est-ce que l'intéressé a une orientation positive hein. Est-ce qu'il est positif, est-ce que c'est une personne qui est, qui est capable d'être résilient euh, et accessible dans un grand nombre de situations euh. Dans les situations compliquées euh voilà. Bon par exemple, ça c'était le niveau pour un, pour un quelqu'un qui est plutôt chef de service mais par exemple pour un employé on va évaluer sont ouverture d'esprit par exemple. Son orientation client, euh la communication par exemple, est-ce qu'il s'est noué de bonnes relations avec les autres euh, l'esprit d'équipe, est-ce qu'il est capable de travailler en collaboration avec les membres de l'équipe et euh, et développer des relations euh, de confiance et de respect avec ses

camarades. Euh, voilà donc bien sûr hein, ça c'est c'est absolument indispensable d'associer ces compétences-là aussi à l'ensemble des compétences évaluées.

E : Euh, pour euh, pour, du moins pour évaluer le comportement au sein de l'équipe euh, faites-vous intervenir d'autres membres de l'équipe de l'employé en question, pour aiguiller l'évaluation ?

D : Euh, non. Euh, non il n'y a pas euh, en tout cas pour l'instant, euh, je sais qu'il y a de temps en temps eu dans l'histoire euh, du groupe, et des Ressources Humaines de groupe, des tentatives de faire ce qu'on appelle les 360. Euh, mais c'est pas euh, je pense que c'est trop complexe à organiser, en tout cas pour l'ensemble des strates en fait, de l'hôtel euh. Voilà, euh bon je, je, en plus ça je sais pas. En France, je pense que ça se fait beaucoup dans d'autres pays, mais en France euh, en tout cas chez le groupe hôtelier A, je l'ai rarement vu appliqué en fait hein. Voilà on essaie d'argumenter, de, et de, d'échanger autour de situations concrètes mais euh, non mais sinon non il n'y a pas. Normalement, le support est préparé par le collaborateur et euh, le manager le prépare de son côté, et après il y a une confrontation entre les deux, entre les deux versions entre guillemets quoi. Voilà.

E : Ok, euh, on sort des compétences, enfin des évaluations en tout cas euh avec une question très large qui est, qu'est-ce que pour vous un travail bien fait ?

D : Euh, (rires) un travail bien fait, euh, c'est un travail bien fait quoi (rires). Non mais un travail bien fait c'est, c'est un travail euh, qui, qui permet euh, de de provoquer et d'obtenir la satisfaction euh, des clients, des collègues, voilà de tout l'éco-système qui tourne autour de nous quoi, c'est voilà quoi. Après bien fait, c'est un, ouais elle est dure votre question hein !

E : Est-ce que par exemple ça passe par le respect des normes ou par le respect dont vous vous voyez le travail en question ?

D : Ah, alors par exemple, euh, ça m'arrive assez souvent d'avoir par exemple euh, un commercial qui va trouver la prestation du chef pas tout à fait à son goût, et qui va venir me voir et me dire : "Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que ça pour vous c'est bien ?". Je lui dis que moi ce que je pense je m'en fous en fait. L'intérêt euh, c'est que le client va en penser. Si le client est content, et bien pour moi ça veut dire qu'on a bien fait notre boulot quoi. Voilà, c'est c'est ça qui compte et pas au détriment des équipes. C'est-à-dire que si le client est euh, aux anges mais que euh, on a sacrifié entre guillemets les équipes, je grossis un peu le trait, et bien pour moi c'est pas, c'est forcément un travail bien fait. Voilà, euh, oui après on est pas, c'est pas comment dire, on est pas dans le monde des bisounours hein, donc on est là euh, on peut faire un travail bien fait où on a un peu souffert mais au bout du compte on doit être content d'avoir souffert quoi en quelque sorte hein. Des fois on souffre un peu mais on est content au bout. Parce qu'on a, parce qu'on a réussi notre mission, voilà. Un travail bien fait c'est un travail où on a atteint nos objectifs mais, mais même des fois on a, on atteint pas nos objectifs mais il faut dire qu'on a bien travaillé cette année par exemple, voilà.

E : Euh, quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de voir le travail ? Par exemple, euh, est-ce que vous les laissez s'organiser eux-mêmes dans leur travail au quotidien, est-ce qu'ils ont des marges de liberté ou est-ce que euh ?

D : Et bien pour moi, c'est ce qui font qui savent. Euh, ça porte un nom euh, ce concept-là je ne m'en rappelle plus mais, euh, je l'ai sur le bout de la langue mais il ne me revient plus à l'esprit. Mais, mais globalement c'est ça en fait, moi j'ai pas la prétention de dire à un serveur qu'il vaut mieux qu'il fasse euh, du moins que ça il faut le faire comme ça, plutôt que comme ci. Bon après

moi je peux lui donner mon, mon point de vue. Euh, je peux lui donner, lui, moi mon job c'est de lui donner un cadre sur ce que je veux en fait obtenir voilà. Euh, moi ce que je veux obtenir finalement, c'est la satisfaction des clients, après peu importe comment euh, c'est fait euh mais c'est la satisfaction des clients, euh, et si possible et bien normalement quand les clients sont contents au bout il y a la performance Mais euh, mais personnellement je laisse aux équipes vraiment le soin de, de faire comme bon leur semble quoi, voilà.

E : Ce serait plutôt vers du management participatif ou euh ?

D : Ouais, mais j'appellerai même pas ça du management participatif, c'est vraiment une forme d'autonomie. C'est eux qui décident quoi, euh, voilà par exemple euh, là ce soir il y a un match de Ligue des Champions, mais j'ai même pas besoin de leur dire : "bon les gars attention demain machin". Euh, je sais que les équipes euh, vont être sensible à ça, vont avoir euh, en tête que c'est le moyen de faire une belle soirée, de bar et de restauration euh, d'attirer les clients, etc. Je sais qu'ils vont être impliqués là-dedans. Euh voilà et je vais pas leur dire comment il faut mettre les tables, où est-ce qu'il faut les mettre euh, etc. Voilà, donc ça veut dire que euh, que les choses ne soient pas faites comme nous on les aurait faite. Voilà.

E : D'accord, euh, j'ai à peu près fait le tour de toutes mes questions, est-ce que, est-ce que vous auriez des choses à rajouter autre que ce que j'ai mentionné ?

D : Oh j'ai été trop bavard déjà (rires), j'aime bien étayer mes réponses, c'est pour ça que je, je suis bavard voilà. Donc du coup je n'ai pas grand chose à rajouter Émilie.

E : D'accord.

D : En tout cas j'ai trouvé tes questions euh, plutôt pertinentes, en tout cas elles ont suffi à euh, à mettre ne pièce dans le jukebox hein (rires). C'est des question qui m'ont, qui m'ont inspirées en tout cas donc euh, bravo. Je suis curieux de voir le résultat de ce travail.

E : Est-ce que vous voulez d'ailleurs que je vous l'envoie ?

D : Je veux bien, bien sûr, bien sûr, je veux bien. Vous avez déjà interrogés beaucoup de monde ?

E : Euh, j'ai interrogé alors l'an dernier j'ai interrogé juste deux GM (General Manager) également euh et là j'ai vous, j'en ai deux autres euh, la semaine prochaine et après je passe à des experts sur le, tout ce qui est bien-être au travail, du moins des consultants que j'ai eu, des contacts que j'ai eu grâce à des GM du groupe. Et au final qui travaillent avec eux dans tout ce qui est transformation managériale ou dans euh, comment manager d'une autre façon et autre.

D : Très bien, très bien, bien sûr.

E : J'essaie juste d'avoir différents profils, j'essaie de ne pas avoir trop de GM du même groupe mais c'est un peu compliqué, je fais en fonction de ce qu'on peut. Voilà, c'est au moins avoir un peu d'une dizaine, au moins une douzaine de euh, d'entretiens. Sachant que j'aimerai bien aussi euh, m'entretenir avec quelques employés puisque avoir leur regard est aussi important. Donc voilà pour confronter tout ça.

D : C'est énorme votre travail là hein.

E : Oui c'est un peu conséquent oui. (rires)

D : Parce que c'est vrai, ça apporte énormément de matières de faire des entretiens comme vous faites, euh, voilà qualitatif mais après je vous dis pas le traitement derrière quoi. Pour la retranscription euh, pour sortir des choses voilà, faire du tri. Puisque plus il y a de matière, et plus c'est compliqué de faire du tri. Il y a beaucoup, beaucoup de tes camarades qui vont plutôt privilégier des formats de questionnaires où on demande aux gens de cocher des cases quoi.

E : C'est ça mais ça se prête pas à tous les sujets et bon, il faut avoir assez de personnes pour que ce soit représentatif et euh, et ainsi de suite.

D : Bon et bien écoutez.

E : Je vous remercie en tout cas du temps que vous m'avez accordé, une nouvelle fois.

D : Avec plaisir. (rires) Je fais des heures supplémentaires là ! (rires) Parce que normalement vous m'aviez dit 40 minutes.

E : (rires) Oui, c'est vrai, c'est vrai, ah oui, plus d'une heure.

D : (rires) Bon c'est pas grave c'est de ma faute.

E : Euh, peut-être à bientôt sur Paris si j'y reviens.

D : Entendu, n'hésitez pas !

E : D'accord, je n'hésiterai pas.

D : A bientôt Émilie.

E : Merci encore, et passez une bonne soirée.

D : Bonne soirée, au revoir.

E : Au revoir.

ANNEXE G – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°3

Tableau 16 : Grille d'analyse de l'entretien n°3

ENTRETIEN N°3	
Identité de l'interviewé	« mon dernier diplôme c'est un DESS en Management des Activités de Services à l'IAE d'Aix-en-Provence », « Attaché Commercial dans un hôtel près de l'Aéroport de Marseille », « Chef de Réception », « Revenue Manager de place », « pour un groupe d'hôtels », « Responsable Hébergement », « j'ai pris ma première direction d'un petit hôtel à Chambéry, 80 chambres sans restaurant », « Et c'est là qu'a commencé donc euh, en 2003, ma carrière de directeur d'hôtel. », « Ici en fait en tant que directeur d'un hôtel euh, à taille plus humaine on va dire comme ici », « le directeur dans un hôtel comme ici a un rôle beaucoup d'ambassadeur euh, du groupe », « je suis impliqué dans diverses associations de chefs d'entreprises », « cet hôtel me permet de faire c'est aussi de m'engager, de m'impliquer sur des missions », « Je participe à beaucoup d'ateliers ou de réflexions », « très liées à la diversité, à l'inclusion », « de solidarité »
Type d'établissement	<p>« Il fait quand même 191 chambres », « j'ai 45 collaborateurs ici », « organisation assez classique », « avec un organigramme, on appelle ça en râteau, où il y a un directeur et des chefs de service », « j'ai une assistante qui, qui s'occupe aussi de la partie "gestion du personnel" », « des responsables opérationnel, chef de réception, gouvernante », « Responsable de restauration, chef de cuisine », « une responsable commerciale », « un responsable technique », « sept chefs de service », « les étages sont en interne », « les seules choses qu'on s'occupe de c'est les entretiens des espaces verts, euh, la vitrerie », Location et entretien du linge », « hôtel dit managé », « nous avons signé un contrat de management avec le groupe hôtelier X », « Avec une petite salle de sport, des salles de réunion, un restaurant, un bar »</p> <p>Culture d'entreprise : « on est euh, très orientés euh, client », « on est dans une ambiance un peu familiale », « établissent facilement de la » proximité avec les clients », « on voit beaucoup de clients tutoyer les équipes et vice versa », «</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>« En face à face », « sur la base d'une observation que je fais personnellement », « une fois que la relation avec le client s'est terminée, je vais voir l'intéressé et je lui dis », « je donne volontiers du feedback », « je pense le faire sans que ça soit perçu comme euh une critique ou euh, ou</p>

	<p><i>une sanction mais plus vraiment comme la, la, la volonté de faire grandir la personne et de lui faire voir la chose autrement », « je suis obligé d'envisager toutes les possibilités », « essayer de lui faire voir les choses autrement », « je donne beaucoup de feedback », « je suis beaucoup dans la pédagogie », « je vais pas féliciter à tout bout de champ parce que sinon ça perd de sa valeur », « je sais que ça regonfle, ça fait vachement de bien », « quand un client se plaint de l'attitude du personnel, et bien là à ce moment-là je vais voir la personne et je lui demande d'abord ce qui s'est passé, comment il a perçu la relation avec le client », « j'essaie d'être dans la pédagogie », « je l'invite à faire attention », « je mets jamais le client sur un piédestal en disant "le client est roi, on doit tout" », je peux recourir à des primes exceptionnelles », « c'est aussi un moyen de, de remercier, de récompenser, de reconnaître aussi le travail qui a été fourni et qui sort de l'ordinaire », « un engagement au-delà de ce qui est attendu de lui », « Je peux offrir un objet par exemple », « donner de la valeur en fait à l'action du chef de service »</i></p> <p>Y a t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ? <i>« j'ai pas de routine », « c'est vraiment souvent fait de façon spontanée », « si on a laissé passer trop de temps ça n'a plus de sens » (pour le feedback)</i></p> <p>Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? <i>« oui ça m'est arrivé », « ça va arriver de moins en moins souvent mais oui ça m'est arrivé », « Quand j'étais jeune manager à 25-26 ans et bien oui, la plupart des, des, des gens que je manageais avaient plus d'expérience que moi, ça c'est sûr », « pour moi c'est la compétence en fait qui me permettait d'être crédible », « ma préoccupation c'était euh, d'être crédible auprès de ces personnes et c'était sûrement pas à travers le titre ou la fonction que je cherchais à gagner cette crédibilité », « une des manières que j'ai eu de, de, de gagner un peu de crédibilité c'est euh, de m'approprier et de maîtriser le logiciel informatique qui s'appelait Hotix à l'époque sur le bout des doigts Quand tu tires les gens de la difficulté dans laquelle ils sont, et bien c'est là que tu gagnes de la crédibilité et du respect », « l'autre manière que j'avais c'était de travailler plus qu'eux », « ça m'avait permis à l'époque de, de vraiment gagner le respect de l'équipe »</i></p> <p>Comment sont mises en place les normes dans votre établissement ? <i>« il y a beaucoup de normes et de procédures qui, qui sont encrées dans les habitudes, qui sont peut-être trop ancrées d'ailleurs », « Parfois au détriment de la relation client », « sensibiliser les équipes sur euh, leur capacité à essayer de faire la part des choses », « demander une garantie à un client membre privilégié du programme de fidélité qui a prépayé par exemple », « réfléchis le pourquoi de la norme en fait », « j'essaie toujours</i></p>
--	---

	<p><i>de, que les gens comprennent pourquoi ils font les choses », « A quoi ça sert en fait de mettre telle ou telle procédure », « il faut que je comprenne moi-même la norme », « c'est par de l'information, par euh, donner du sens »</i></p> <p>Faites-vous participer les employés lors la mise en place de celles-ci ? <i>« pour ça j'ai créé un poste par exemple, où j'ai impliqué euh, du personnel de l'hôtel, et notamment un maître d'hôtel pour, participer au recrutement par exemple », « on tâche de, de faire participer si, si on essaie de mettre en place un process », « Bon après euh, il y a des process qui sont plus compliqués », « on leur a expliqué le sens », « Mais malgré tout c'est, je crois que c'est quand même pas facile, à les adhérer à ça quoi »</i></p> <p>Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ? <i>« Je ne suis sans doute pas le directeur le plus pénible sur le, sur le respect absolu des procédures », « moi mon obsession c'est le client, [...] et c'est vrai que j'ai plutôt tendance à accentuer là-dessus que sur le respect des procédures », « à mon avis les équipes sont plus, font plus de procédures que ce que moi je leur impose. Mais ça rassure un peu des fois hein les procédures »</i></p>
Hypothèse 2	<p>Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ? <i>« elles sont réalisées par les chefs de service concernés à l'aide d'un support, du support d'évaluation proposé par le groupe », « moi-même je fais les évaluations des chefs de service sur des supports spécifiques aux chefs de service et je suis moi-même évalué par mon DOP sur un support spécifique pour les directeurs d'hôtels. », « c'est annuel », « il n'y a pas de points euh, formalisés au cours de l'année », « de temps en temps je fais des one to one avec mes chefs de service », « Mais c'est un peu en fonction de l'actualité de chacun », « c'est vraiment en fonction des besoins du moment, des actualités et le chef de service est aussi acteur euh de ça », « au niveau des équipes, c'est plus dans le, dans l'échange au quotidien en fait », « les compétences sont évaluées autour de thèmes comme le client, le travail en équipe », « des supports d'évaluation qui dépendent de la maturité professionnelle euh, du salarié en fait »</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>« c'est absolument indispensable de prendre en compte la capacité des, des intéressés à évoluer au sein d'une équipe », « par exemple pour un employé on va évaluer sont ouverture d'esprit », « est-ce qu'il s'est noué de bonnes relations avec les autres euh, l'esprit d'équipe, est-ce qu'il est capable de</i></p>

	<p>travailler en collaboration avec les membres de l'équipe [...] et euh, et développer des relations euh, de confiance et de respect avec ses camarades », « c'est absolument indispensable d'associer ces compétences-là aussi à l'ensemble des compétences évaluées », « je sais qu'il y a de temps en temps eu dans l'histoire euh, du groupe, et des Ressources Humaines de groupe, des tentatives de faire ce qu'on appelle les 360 », « je pense que c'est trop complexe à organiser », « Normalement, le support est préparé par le collaborateur et euh, le manager le prépare de son côté, et après il y a une confrontation entre les deux, entre les deux versions entre guillemets »</p>
	<p>Qu'est-ce que, pour vous, un travail bien fait ?</p> <p>« provoquer et d'obtenir la satisfaction euh, des clients, des collègues, voilà de tout l'éco-système qui tourne autour de nous quoi », « L'intérêt euh, c'est que le client va en penser. Si le client est content, et bien pour moi ça veut dire qu'on a bien fait notre boulot quoi. », « pas au détriment des équipes », « si le client est euh, aux anges mais que euh, on a sacrifié entre guillemets les équipes, [...] c'est forcément un travail bien fait », « on peut faire un travail bien fait où on a un peu souffert mais au bout du compte on doit être content d'avoir souffert », « parce qu'on a réussi notre mission », « c'est un travail où on a atteint nos objectifs »</p> <p>Quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de travailler/voir le travail ?</p> <p>« c'est ce qui font qui savent », « j'ai pas la prétention de dire à un serveur qu'il vaut mieux qu'il fasse », « je peux lui donner mon, mon point de vue », « moi mon job c'est de lui donner un cadre sur ce que je veux en fait obtenir », « finalement, c'est la satisfaction des clients », « je laisse aux équipes vraiment le soin de, de faire comme bon leur semble », « c'est vraiment une forme d'autonomie », « C'est eux qui décident quoi », « Je sais qu'ils vont être impliqués », « je vais pas leur dire comment il faut mettre les tables »</p>

ANNEXE H – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 4

Date entretien : 19 décembre 2018

Durée : 41 minutes

E : moi-même

X : l'interviewé

X ; Bonjour.

E : Bonjour, Monsieur X.

X ; Bon alors, dites-moi tout. Alors juste les règles du jeu, juste avant de commencer, je vois tout le staff à 15h00 donc à 14h50 on finit.

E : Ok, pas de soucis.

X : Si vous voulez qu'on se refasse une autre petite séance, enfin une autre truc euh, un peu plus tard euh, j'ai pas de soucis.

E : D'accord, pas de problème.

X : Il faut que je peaufine mon discours euh, il faut que j'aille fumer ma cigarette, me parfumer et tout ça. (rires) Je suis à vous.

E : (rires) D'accord, alors je vais juste vous expliquer brièvement, vous réexpliquer euh, le sujet de mon mémoire de recherche. Donc je travaille sur les formes de reconnaissance dans les organisations hôtelières, et du coup pour cela je fais des entretiens avec des managers de l'hôtellerie-restauration. Et je pose des questions larges donc aucune réponse n'est correcte ou juste, j'analyserai tout cela, toutes les réponses récoltées à la fin de mon, de mon travail de recherche. Euh, donc je vais commencer plutôt par des questions euh, sur vous, et après j'entamerai des questions sur le sujet en question. Alors pour commencer, euh, quel est votre parcours universitaire et professionnel ?

X : Euh, bac général B puis BTS hôtellerie-restauration euh, option hébergement, et puis la vie active.

E : D'accord, euh, quels types d'établissements avez-vous fréquenté ?

X : Euh, j'ai commencé par la restauration donc des petits restaurants de chaîne et puis ensuite, euh, je suis rentré dans l'hôtellerie, euh, euh, enfin 4 ou 5 étoiles en fonction des normes euh, des normes euh, l'hôtellerie de luxe principalement. Groupe C et donc le Lutetia Saint Lazare Ambassador et puis euh, Sofitel avec le Scribe, Le Faubourg à plusieurs reprises. Euh, et puis euh, et puis l'hôtel de la marque MG ici.

E : D'accord, euh, quels postes avez-vous occupé précédemment ?

X : Euh, numéro 2, euh, directeur euh directeur adjoint non, directeur d'exploitation peut-être bien, je ne sais même plus euh au Sofitel Paris LeFaubourg.

E : Euh, quel est le votre poste actuel et vos missions ?

X: Euh directeur général de l'hôtel de la marque MG. Mes missions euh, développer euh, développer euh, le business sur l'hôtel, faire croître euh, le prix moyen puisque c'est la mission n°1. Faire que cet hôtel soit rentable et rentre dans ses budgets. Euh, faire en sorte, mais ça c'est plutôt mes propres objectifs, faire en sorte que chaque collaborateur trouve une forme d'épanouissement euh, au sein de l'établissement. Euh, qui puisse y avoir, que puisse s'instaurer une vision euh, à moyen ou long terme pour les collaborateurs. Qu'ils aient euh, le sentiment de pouvoir évoluer soit au sein de cette maison, soit au sein de l'enseigne, soit au sein du groupe. Euh, et puis répondre, et puis répondre euh, favorablement aux attentes de mes propriétaires et de la marque euh, détenue par le groupe hôtelier A.

E : D'accord, euh, je vais vous poser quelques questions sur l'entreprise. Euh, pouvez-vous m'en dire un peu plus sur l'organisation de l'hôtel ?

X : Bien sûr, vous parlez en terme d'organigramme ?

E : Oui euh, le nombre euh, au niveau des services, comment tout ça s'articule.

X : Écoutez euh, directeur général, pas de numéro 2 derrière, c'est pas utile, des responsables de département avec euh, j'ai envie de dire euh, 3 départements majeurs. Un le F&B, deux l'hébergement, trois les Ressources Humaines. Et puis ensuite euh, des services annexes type euh, compta, type euh, technique, et puis voilà on a fait le tour. Et des chefs de service qui composent le comité de direction. Chacun a des missions et des attentes particulières concernant son service ou son département. Et euh, je chapeaute avec euh, l'aide euh, d'une ou d'un stagiaire euh, le bon fonctionnement et le euh, de pouvoir rentrer dans euh, les échéances qui nous sont proposées ou soumises.

E : D'accord euh, comment définissez-vous la culture d'entreprise, au niveau de la communication, des actions mises en place ?

X : Euh, la culture d'entreprise. J'ai envie de dire que l'on a plusieurs cultures d'entreprise ici qui s'entremêlent. Euh, on est censés avoir une culture d'entreprise liée à l'enseigne pour laquelle on travaille qui s'appelle MG, euh avec euh, donc comme beaucoup d'entreprises, l'ouverture d'esprit, euh, euh, le développement personnel euh, euh la bienveillance euh, et j'en passe sur des valeurs importantes. Et ensuite, il y a une seconde euh, culture d'entreprise qui est euh, qui est euh, une entreprise qui a quand même change d'enseigne à plusieurs reprises, ce qui facilite pas la tâche. Avec différentes valeurs qui ont évoluées, avec différentes attentes, avec des collaborateurs qui globalement n'ont pas beaucoup bougés mais qui ont connu selon l'époque les changements d'enseigne. Euh, il y a quand même un esprit très euh, hôtel euh de particulier quand même, même si on fait parti d'un enseigne, je trouve qu'il y a euh, des standards qui ne sont pas forcément euh, qui font pas forcément parti des réflexes inconditionnels de la plupart de nos collaborateurs, ce qui est parfois dommage. Parce qu'on les a souvent euh, un peu trop habitué à euh, à laisser place à leur propre personnalité. Donc cette culture d'entreprise elle est euh, elle est multiple. Euh, toutefois, euh, je crois que les collaborateurs s'y sentent bien, euh, on a euh, on a un sentiment d'être euh, loin de certains tumultes parisiens en particulier avec une activité moindre par rapport à des hôtels euh, parisiens. Et que ça, et ça a une incidence aussi sur le, l'atmosphère.

E : D'accord.

X : Je ne sais pas si je réponds bien à la question euh.

E : Si, si, si. Euh, je vais commencer avec des questions sur mon sujet de recherche euh. Comment dans votre poste de manager, vous dites ou vous indiquez à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?

X : Euh, de vive voix. Par quel moyen, c'est ça en gros c'est ça, c'est par quel moyen je, je lui communique si je le fais ?

E : Oui, oui, si il travaille plus ou moins bien.

X : Euh, de vive voix. Je pense que souvent euh, c'est ce que je fais. Euh, à d'autres moments euh, je laisse le chef de service euh, faire passer le message. Euh, souvent je demande aux chefs de service d'abord si il est en accord avec la propre euh, mon propre constat ou ma propre vision avant d'intervenir en direct auprès du, du collaborateur. Ca c'est plutôt sur la partie critique négative. Euh, je demande rarement à un chef de service euh si je peux exprimer euh, quelque chose de positif vis-à-vis d'un salarié parce que j'estime que si j'assiste à une situation, à des réflexions, à des attitudes qui me conviennent, quelque soit la situation je pense qu'il est important de pouvoir en faire part au salarié. Il m'arrive de faire des emails euh, c'est-à-dire que je félicite d'une manière euh, collective et/ou individuelle mais où je mets d'autres personnes en copie. Il m'est arrivé de euh, de remercier, féliciter euh, au cours d'un entretien un plus officiel euh, et/ou avec des primes aussi. Euh, ça passe toujours par un entretien quand il y a une euh revalorisation ou une prime individuelle qui est remise. Et puis euh, et puis pareil euh, de manière négative des entretiens de, de recadrage euh, voilà avec des entre guillemets "sanctions disciplinaires" euh, à la clé, et/ou des lettres de mise au point qui sont pas des sanctions disciplinaires. Mais dans tous les cas, voilà à peu près les différents biais que j'utilise.

E : D'accord, euh du coup, euh, est-ce que vous sentez qu'il y a une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ? Est-ce que par exemple vous faites systématiquement euh, lors d'un briefing ou autour d'un café ? Ou est-ce qu'au final c'est plutôt euh, sur le moment et euh, c'est pas systématique ?

X : Non, j'ai envie de dire que c'est plutôt sur le moment en fonction de ce que je lis, de ce que je vois, de ce que j'entends. Euh, j'essaye de, enfin oui parfois je me retiens un peu de le faire quand je vais parler de chose positives, parce que malheureusement je trouve que euh, la nature humaine fait que euh, quand on est trop souvent félicités, euh il y a une forme de relâchement et, et comment dire, et euh, un sentiment de faire parti des petits papiers. Et par conséquent, le, les félicitations trop régulières sont pas un effet toujours très bénéfiques. Je parle à titre individuel. Euh, et je sais pertinemment aussi que quand c'est fait de façon publique au cours d'une réunion générale et que je félicite une personne, je sais très bien que euh, je vais probablement en blesser un paquet. Je crois que c'est Louis XIV qui disait d'ailleurs que quand je fais euh, je ne sais plus comment il disait ça mais genre, une promo c'est euh, 99 déçus. C'est vrai, souvent c'est vrai, c'est-à-dire que si je félicite quelqu'un pour un acte de bravoure ou une action ultra positive client, je sais qu'il y a d'autres personnes qui vont entendre qu'ils n'ont pas été cités. Voilà, c'est la nature humaine, c'est comme ça, donc je le distille avec euh, avec parcimonie.

E : D'accord, euh, vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? Je parle dans le travail que doit effectuer l'employé hein, pas dans votre poste de directeur général.

X : Très souvent. Si ce n'est euh, quasiment tout le temps. Euh, il y a la partie de maîtrise euh, alors par rapport à son job à lui hein ?

E : Oui, oui.

X : Mais quasiment tout le temps euh, il y a que des spécialistes donc euh, de leur domaine. Euh, je prends un chef de réception il maîtrise Opéra 100 fois plus que moi. Euh, un chef de cuisine maîtrise son métier euh, c'est son métier c'est pas le mien. Un responsable technique maîtrise sa fonction et moi pas. Une DRH maîtrise son secteur, moi pas. Euh, voilà donc je suis confrontée à cette situation euh, quasi euh, de façon quasi permanente.

E : Et du coup, comment faites-vous pour manager l'employé en question ?

X : Et bien je pense que euh, un c'est de un, comprendre ce qui le, ce qui le signifie, ce qui le euh, ce qui l'exprime euh, ensuite c'est faire preuve de bon sens. Euh, je maîtrise pas forcément la technique, tout autant je pense que euh j'ai une expérience de vie et de situation qui font que je suis apte à pouvoir lui donner des conseils, pas forcément techniques mais au moins théoriques. Et que c'est ça qui prime, et qu'ensuite euh, je crois que très souvent on se nourrit du regard extérieur, tout comme je peux me nourrir d'un nouveau collaborateur qui rentre parce qu'il a un œil neuf. Je pense euh, par exemple à vous quand vous êtes arrivés, je pense à Clémence, et par conséquent voilà tous ces regard extérieurs sont toujours de très bons conseils. Et ensuite j'ai euh, voilà euh, euh 25 ans d'activité professionnelle derrière moi, ce qui n'est souvent pas le cas des collaborateurs que je rencontre.

E : Euh, comment sont mises en place les normes et procédures dans votre établissement ?

X : Comment sont-elles mises en place, c'est-à-dire comment elles sont respectées, par quel biais on les respectent ou ?

E : Euh, qui décide des normes dans l'établissement, est-ce qu'elles sont personnalisées en fonction de l'établissement, de votre hôtel par exemple.

X : Alors, la marque de notre hôtel tout d'abord euh, est une marque qui laisse des marges de manœuvre sur les normes, les standards qui sont beaucoup plus, larges que, du moins qui est moins conséquente en terme de standards que les autres enseignes de type Sofitel par exemple. Donc on a plus de liberté. Euh, malheureusement je pense qu'il n'y a pas suffisamment de standards dans l'hôtel, service par service, il n'y a pas de process, ça c'est qui fait défaut, euh les process ont probablement existés par le passé, mais comme par hasard, c'est souvent quelque chose qui a disparu du service. Je pense que ça arrange beaucoup d'entre eux. Euh voilà, ensuite je reçois beaucoup de ces procédures, standards et/ou euh normes, euh via le groupe. Ensuite, j'ai quand même des normes à respecter qui sont des normes euh obligatoires, administratives et hôtelières et législatives. Donc euh, voilà par forme, sous forme de mémo, sous forme de mails, de réunions, je transmets aux chefs de service et ensuite ils les appliquent et/ou je me les transmets à moi, et à moi de faire en sorte que tout soit appliqué. Maintenant ce qui fait défaut c'est l'historique euh, je prends euh, je sais pas moi euh, la création d'un PM par exemple. Euh on s'est rendu compte il y a quelques mois je crois quand vous étiez là que euh, n'importe qui ouvrirait des PM. Et non, l'ouverture d'un PM est régit par euh, normalement une procédure. Procédure qui a existé, qui a disparue, euh, et avec les changements de staff euh voilà, les choses ne sont pas transmises. Après il y a toute une série de normes qui euh, qui émane de la direction. Euh, je décide demain euh, je sais pas de mettre en place quelque chose qui doit euh, qui doit euh, qui

doit perdurer dans le temps. Euh, oui il faut que par mail, par, par une procédure euh, un mémo euh, tout ça est transmis.

E : D'accord, euh, faites-vous participer les employés lors de la mise en place de ces procédures ?

X : Euh, et bien ça dépend lesquelles. Quand euh, c'est la loi qui m'oblige de mettre en place ces procédures non. Parce que euh moi-même je n'ai pas mon mot à dire, c'est ainsi, donc chacun doit les appliquer. Et ensuite euh, si il y a une difficulté particulière par rapport à, à appliquer cette procédure je peux les entendre, je peux, je peux d'abord les écouter et ensuite les entendre et m'organiser pour que ce soit fait de façon différente ou de trouver des solutions et etc. Si ensuite euh, la procédure, la norme, le process peu importe émane d'un chef de service ou de moi-même et que certains salariés et collaborateurs me disent : "et bien je pense que ce n'est pas adapté" euh, bien évidemment que je les écoute. Euh, mais je pense avoir des, normalement des spécialistes, qui sont les chefs de service qui sont censés normalement maîtriser les fonctions et quand ils décident de mettre en place quelque chose et qu'ils me le soumettent en amont, c'est qu'ils ont eux normalement vu avec euh, leurs équipes sur la faisabilité.

E : Ok, et.

X : Mais malheureusement très souvent beaucoup de décisions sont prises, beaucoup de process sont mis en place et on se rend compte que ça perdure euh 10 jours, 15 jours, trois semaines, et après, et ensuite les choses sont oubliées, sont pas réalisables au final, n'ont pas été suffisamment réfléchies. Euh voilà, mais je pense que c'est un peu comme ça qu'on fonctionne souvent. Malheureusement on met en place et on réfléchit après.

E ; Ok, euh, comment, du coup comment, comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ?

X : C'est une excellente question.

E : Est-ce que c'est plutôt accueilli de façon positif ou négatif ? Même si bon les comportements sont tous différents mais.

X : Je pense qu'il y a une grande différence entre euh, la procédure qui touche les autres, et la procédure qui vous touche vous. Et comme beaucoup de choses euh, on est tous pour euh, le fait euh, je sais pas de faire en sorte que euh, l'environnement soit meilleur demain qu'aujourd'hui. Sauf que quand on vous demande de payer pour que cet environnement là soit meilleur, et bien vous êtes tout d'un coup plus d'accord quand euh, quand on touche à votre propre portefeuille. La procédure elle est un peu pareille, à partir du moment où ça vous empêche d'être libre et/ou euh c'est une contrainte pour vous, la procédure vous la trouvez tout d'un coup pas forcément justifiée, pas forcément juste. C'est une bonne question euh, je crois que la procédure elle est acceptée quand elle régit le travail de l'autre mais pas le sien.

E : Mais pas le nôtre, oui.

X : Voilà, pourtant euh, pourtant je trouve que si euh, chacun avait une vision euh, plus juste de son propre travail, de ces propres attitudes, je pense qu'on accepterait beaucoup plus la procédure. Moi le premier.

E : D'accord, euh, je vais passer à un autre sujet qui sont les évaluations. Euh, et donc du coup comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ?

X : Alors normalement on commence dans un premier temps par ma, par ma propre évaluation avec mon N+1 qui détermine derrière une série d'objectifs euh, globaux à l'hôtel, et ce qui permet lorsque cet objectif est délivré à chaque chef de département, à chaque chef de service de pouvoir enclencher euh, l'évaluation de tous les collaborateurs. Je m'occupe de l'évaluation des responsables de département, et de certains chefs de service. Et ensuite les responsables de département s'occupent des chefs de service et ensuite les chefs de service s'occupent de, de voilà, de façon hiérarchique tout redescend jusqu'à la base.

E : D'accord.

X : Euh, voilà, je considère ma vision de l'évaluation simplement que moi j'estime être un moment privilégié vraiment c'est pas une langue de bois. Vraiment je prends beaucoup de plaisir à pouvoir échanger, ce qui n'est pas forcément le cas euh, des employés d'une manière générale. Et même de certains chefs de service qui globalement considère que voilà, c'est un exercice qu'il faut faire mais dont le contenu n'est pas forcément très, euh, très intéressant.

E ; Euh, quelle est la fréquence de ces évaluations ?

X : Normalement une fois par an et puis il y a un entretien euh, euh un entretien professionnel je crois que ça s'appelle, une fois par an. Il y a normalement deux rendez-vous, annuel.

E : D'accord, pensez-vous que les compétences relationnelles et les comportements au sein de l'équipe sont importants à prendre en compte pour les euh, pour ces évaluations ?

X : Les comportements relationnels ?

E : Les compétences relationnelles et les comportements au sein de l'équipe.

X : Hyper important, hyper important. C'est euh, c'est pour moi euh, c'est la base de l'évaluation. Le savoir vivre ensemble au-delà de la technicité, pour moi c'est la savoir vivre ensemble. Donc le relationnel, la communication euh, c'est essentiel.

E : Et comment faites-vous pour euh, pour l'évaluer ?

X : Euh, et bien je rebondis sur euh, des exemples assez précis. Plus il y a d'exemples, plus ils sont précis et mieux c'est, pour illustrer mes propos. Bien évidemment ça n'a rien de euh, c'est très subjectif euh, le relationnel. Pour autant, il faut bien pouvoir le juger, euh moi mes valeurs elles sont distribuées. Au travers de mes valeurs, ce sont les valeurs de la maison et euh, par conséquent euh voilà dire à quelqu'un qu'il a du mal à, à communiquer c'est facile, euh toutefois euh derrière si je n'ai pas les exemples précis de dysfonctionnements liés à ces problèmes de communication ou de relationnel euh, mon, ma vision n'a aucune valeur. Donc je dois trouver des exemples.

E : Ok, euh, est-ce que vous faites intervenir d'autres membres de l'équipe pour euh, pour aiguiller votre évaluation ?

X : Non je ne fais enfin, qu'est-ce que vous entendez par euh, intervenir. Au cours de l'entretien annuel d'évaluation ?

E : Euh, au cours ou après l'entretien par exemple euh, quand on doit évaluer un collaborateur, est-ce qu'on fait intervenir les collaborateurs de l'équipe pour aiguiller ?

X : Non, alors on ne le fait pas, alors ça m'est arrivé euh, de me renseigner de manière un peu plus précise avant l'évaluation quand on était euh. Ca m'est arrivé de ne pas être d'accord avec un chef de service au cours de l'évaluation donc ça me, on a laissé le sujet en stand-by, et je suis allé euh, pas mener une enquête euh, mais discrètement je suis allé voir si ma vision était partagée par d'autres. Euh, voilà mais, mais c'est quand même globalement assez rare.

E : D'accord.

X : Parce que si réellement ma vision est étayée de suffisamment de, d'exemples, il n'y a rien euh, il n'y a pas grand chose à remettre en question, sauf si la personne est de profond, de, de, de profonde mauvaise foi. Il m'est arrivé euh l'année dernière avec euh un chef de service euh que vous avez connu où là ça avait été beaucoup plus compliqué.

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

X : Euh, pas mal, pas mal.

E : (rires) C'est un peu la question euh.

X : Pas mal, euh un travail bien fait. Euh, et bien c'est un travail qui ne répond pas forcément euh, à l'objectif final mais qui répond à une série de critères qui seraient euh, et bien les valeurs prônées par la maison. Euh, la bienveillance, le fond, la forme, euh l'ouverture d'esprit, la compréhension et l'écoute de l'autre euh, quelqu'un qui a un projet qui serait euh, engageant pour de multiples personnes et qu'on aurait euh, qu'on serait allé au bout du projet dans la consultation. Voilà.

E : D'accord, est-ce que pour vous c'est euh, un travail bien fait c'est le fait de respecter votre façon de voir le travail ?

X : Euh, ça commence par ma propre vision et, mais bon ma propre vision elle est un peu universelle globalement hein je ne suis pas euh, oui et oui ça commence par ma propre vision et ensuite, euh, c'est, c'est écouter euh la vision de celui qui a entrepris le projet, si par hasard on n'était pas en accord sur euh la définition d'un travail bien fait.

E : D'accord, et vous pensez que euh, les employés respectent votre vision d'un travail bien fait ?

X : Non, pas toujours, pas toujours. Pas toujours parce que euh, parfois on a pas le même vécu, la même éducation, les mêmes références euh, je prends un exemple tout bête euh, un travail bien fait au petit-déjeuner serait d'accueillir le client avec le sourire, de lui dire bonjour, de l'appeler par son nom euh, de l'accompagner au petit-déjeuner, de lui présenter le buffet, de l'installer à un endroit bien précis, et lui souhaiter voilà, un bon appétit ce genre de choses. Bon et bien euh, tout le monde ne partage pas forcément euh, cette même vision, même si elle a déjà été expliquée. Un travail bien fait pour euh, la personne qui s'occuperait de l'accueil pour moi ce serait ça. Pour elle, ce serait euh, je sais pas de dire bonjour le matin euh, et puis prendre son numéro de chambre et euh, et de la faire rentrer dans la salle des petit-déjeuners. Donc euh, non ce n'est pas toujours adapté, en fin c'est pas toujours euh, je ne suis pas toujours euh écouté.

E : D'accord, euh, laissez-vous les employés s'organiser eux-mêmes dans leur travail au quotidien ?

X : Oui, je pense que je laisse pas mal de liberté, euh, je pense également que euh, enfin ça nous, ils ne euh, ils n'empêchent que euh, j'ai parfois un œil suffisamment extérieur et client pour pouvoir me permettre aussi de euh, euh, de constater les choses qui, les manquements, les choses qui vont pas comme les choses qui vont bien. Plus je ferai du management euh, intrusif entre guillemets, plus je m'insère dans le service et moins j'ai un regard extérieur à la chose. Par conséquent si je fais pour eux, je suis plus euh, je perds le, le regard client.

E : D'accord, euh je voulais juste finir avec une dernière question, euh, par rapport à tout ça, je voulais juste euh, vous demander en quoi consiste euh, globalement, la formation Heartist, qui, qui peut au final se rapprocher un peu de mon sujet puisqu'elle concerne les employés mais aussi les managers.

X : Pour moi c'est, une euh, une nouvelle vision ou une nouvelle définition de la relation euh, entre euh, les collaborateurs donc appelés Heartists et le client. Et ensuite, deuxième volet, une nouvelle manière d'appréhender la relation euh, Heartists-Heartists, les collaborateurs entre eux. C'est comment est-ce qu'on réussit à toucher le client euh, au plus profond de lui-même dans son émotion, dans son sentiment euh, et le collaborateur par la même occasion, c'est revoir nos, revoir nos, notre relationnel, notre comportement et nos attitudes vis-à-vis de, de l'être humain d'une manière générale, client ou collaborateur, y donner un peu plus de soi-même, parce qu'on a tous envie à un moment d'être touché dans son émotionnel, et si on se met à la place de l'autre euh, et bien l'autre il a tout comme vous euh, tout autant envie d'être touché dans son émotionnel. Ça touche euh, d'autres formations de type Cousu Main où euh, finalement qu'est-ce que c'est qu'un souvenir ? C'est juste euh, c'est juste juste euh, une euh, une décharge euh d'émotions euh, euh, liée au passé. Et bien la relation euh, et le, et la relation avec le client doit reposer globalement à peu près sur la même chose. Euh, lui faire vivre quelque chose qu'on souhaiterait soi-même euh, pouvoir vivre.

E : D'accord, euh, pour moi c'es terminé. Est-ce que vous voyez quelque chose à ajouter ?

X : Euh, les formes de reconnaissance je trouve que c'est un sujet extrêmement intéressant et extrêmement vaste, parfois beaucoup trop vaste. Euh, pour avoir travaillé avec mon fils qui avait exactement le même sujet euh, pour son Bac STMG, j'ai trouvé que c'était un sujet euh, d'une énorme richesse. La difficulté elle est majeure sur les formes de reconnaissance, c'est que euh, chaque individu attend quelque chose euh, de strictement personnel lié à son vécu, lié à son histoire, à son éducation et que le manager que je suis ou les managers que j'ai à manager, doivent avant-tout comprendre qui est l'autre, analyser ce qu'il attend pour pouvoir s'adapter et, anticiper et, et produire de la reconnaissance. Et c'est très difficile parce que ça nécessite forcément une connaissance de soi et une connaissance de l'autre, qui n'est pas donné à tout le monde. Euh, les actes de management en terme de reconnaissance ne sont pas universels. Il n'y a pas d'ABC du bon manager et comme je vous le disait tout à l'heure, euh malheureusement euh, c'est comme Heartist, attention quand on touche à l'émotionnel euh, et la reconnaissance en fait partie, parfois ça peut se retourner contre soi. Voilà, mais c'est, mais c'est juste un super sujet. On est tous en manque pardon entre guillemets d'affection, de reconnaissance, d'émotions, de sentiments mais le manager ne peut pas se substituer à la société dans laquelle on vit. Voilà.

E : D'accord, euh, est-ce que vous souhaitez que je vous envoie le document final en septembre prochain ?

X : Mais oui Émilie !

E : (Rires) D'accord.

X : I love too.

E : Ok, euh je ne vous embête pas plus, je vais vous laisser vous préparer.

X : Oui, merci beaucoup euh.

E : Merci à vous.

X : Vous n'hésitez absolument pas si il y a d'autres questions que vous souhaitez qu'on aborde, franchement n'hésitez pas, vous me, on reprend un petit rendez-vous téléphonique si il y a des choses qui ne sont pas, enfin voilà si vous voulez qu'on revienne sur des trucs.

E : Oui, ok pas de soucis, euh, d'accord, je vous souhaite alors une bonne réunion et bonne journée à vous.

X : Merci bonne journée à vous aussi.

ANNEXE I – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°4

Tableau 17 : Grille d'analyse de l'entretien n°4

ENTRETIEN N°4	
Identité de l'interviewé	« bac général B puis BTS hôtellerie-restauration euh, option hébergement, et puis la vie active », « j'ai commencé par la restauration [...] et puis ensuite, euh, je suis rentré dans l'hôtellerie », « l'hôtellerie de luxe principalement », « directeur d'exploitation », « développer euh, le business sur l'hôtel, faire croître euh, le prix moyen », « Faire que cet hôtel soit rentable et rentre dans ses budgets », « faire en sorte que chaque collaborateur trouve une forme d'épanouissement », « Qu'ils aient euh, le sentiment de pouvoir évoluer soit au sein de cette maison », « répondre favorablement aux attentes de mes propriétaires et de la marque »
Type d'établissement	« directeur général, pas de numéro 2 derrière, c'est pas utile, des responsables de département », « 3 départements majeurs », « le F&B, deux l'hébergement, trois les Ressources Humaines », « services annexes », « Et des chefs de service qui composent le comité de direction », « Chacun a des missions et des attentes particulières concernant son service ou son département » Culture d'entreprise : « on a plusieurs cultures d'entreprise ici qui s'entremêlent », « une culture d'entreprise liée à l'enseigne pour laquelle on travaille », « l'ouverture d'esprit », « le développement personnel », « la bienveillance », « une entreprise qui a quand même changé d'enseigne à plusieurs reprises, ce qui facilite pas la tâche », « Avec différentes valeurs qui ont évoluées, avec différentes attentes, avec des collaborateurs qui globalement n'ont pas beaucoup bougés », « il y a euh, des standards qui ne sont pas forcément euh, qui font pas forcément parti des réflexes inconditionnels de la plupart de nos collaborateurs, ce qui est parfois dommage », « elle est multiple », « je crois que les collaborateurs s'y sentent bien », « on a un sentiment d'être euh, loin de certains tumultes parisiens »
Thèmes	Réponses
Hypothèse 1	Comment dans vos postes de manager, vous dites ou indiquez à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ? « de vive voix », « souvent euh, c'est ce que je fais », « je laisse le chef de service euh, faire passer le message », « souvent je demande aux chefs de service d'abord si il est en accord avec la propre euh, mon propre constat ou ma propre vision avant d'intervenir en direct », « je demande rarement à un chef de service euh si je peux exprimer euh, quelque chose de positif vis-à-vis d'un salarié », « je pense qu'il est important de pouvoir en faire part au salarié », « Il m'arrive de faire des emails », « je félicite d'une manière

	<p><i>euh, collective et/ou individuelle mais où je mets d'autres personnes en copie », « Il m'est arrivé de euh, de remercier, féliciter euh, au cours d'un entretien un plus officiel euh, et/ou avec des primes aussi », « ça passe toujours par un entretien quand il y a une euh revalorisation ou une prime individuelle », « de manière négative des entretiens de, de recadrage euh, voilà avec des entre guillemets "sanctions disciplinaires" »</i></p> <p>Y a t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ? <i>« c'est plutôt sur le moment en fonction de ce que je lis, de ce que je vois, de ce que j'entends », « oui parfois je me retiens un peu de le faire quand je vais parler de choses positives », « quand on est trop souvent félicités, euh il y a une forme de relâchement et, et comment dire, et euh, un sentiment de faire parti des petits papiers », « les félicitations trop régulières sont pas un effet toujours très bénéfiques », « je sais pertinemment aussi que quand c'est fait de façon publique au cours d'une réunion générale et que je félicite une personne, je sais très bien que euh, je vais probablement en blesser un paquet », « je sais qu'il y a d'autres personnes qui vont entendre qu'ils n'ont pas été cités », « je le distille avec euh, avec parcimonie »</i></p> <p>Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? <i>« Très souvent », « quasiment tout le temps », « il y a que des spécialistes donc euh, de leur domaine », « un chef de cuisine maîtrise son métier euh, c'est son métier c'est pas le mien », « c'est faire preuve de bon sens », « je maîtrise pas forcément la technique, tout autant je pense que euh j'ai une expérience de vie et de situation qui font que je suis apte à pouvoir lui donner des conseils, pas forcément techniques mais au moins théoriques », « je crois que très souvent on se nourrit du regard extérieur, tout comme je peux me nourrir d'un nouveau collaborateur qui rentre parce qu'il a un œil neuf », « tous ces regard extérieurs sont toujours de très bons conseils », « 25 ans d'activité professionnelle derrière moi, ce qui n'est souvent pas le cas des collaborateurs que je rencontre »</i></p> <p>Comment sont mises en place les normes dans votre établissement ? <i>« la marque de notre hôtel tout d'abord euh, est une marque qui laisse des marges de manœuvre sur les normes, les standards qui sont beaucoup plus, larges », « on a plus de liberté », « malheureusement je pense qu'il n'y a pas suffisamment de standards dans l'hôtel, service par service, il n'y a pas de process, ça c'est qui fait défaut », « les process ont probablement existé par le passé, mais comme par hasard, c'est souvent quelque chose qui a disparu du service », « Je pense que ça arrange beaucoup d'entre eux », « je reçois beaucoup de ces procédures, standards et/ou euh normes, euh via le groupe », « j'ai quand même des normes à respecter qui sont des normes euh obligatoires, administratives et hôtelières et législatives », « je transmets aux chefs de service et ensuite ils les appliquent », « à moi de faire en sorte que tout soit appliqué », « toute une série de normes qui euh,</i></p>
--	--

	<p><i>qui émane de la direction »</i></p> <p>Faites-vous participer les employés lors la mise en place de celles-ci ? <i>« ça dépend lesquelles », « quand c'est la loi qui m'oblige de mettre en place ces procédures non », « si il y a une difficulté particulière par rapport à, à appliquer cette procédure je peux les entendre, je peux, je peux d'abord les écouter et ensuite les entendre et m'organiser pour que ce soit fait de façon différente ou de trouver des solutions », « évidemment que je les écoute », « les chefs de service qui sont censés normalement maîtriser les fonctions et quand ils décident de mettre en place quelque chose et qu'ils me le soumettent en amont, c'est qu'ils ont eux normalement vu avec euh, leurs équipes sur la faisabilité », « malheureusement très souvent [...] beaucoup de process sont mis en place et on se rend compte que ça perdure euh 10 jours, 15 jours, trois semaines, et après, et ensuite les choses sont oubliées », « n'ont pas été suffisamment réfléchies », « Malheureusement on met en place et on réfléchit après »</i></p> <p>Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ? <i>« il y a une grande différence entre euh, la procédure qui touche les autres, et la procédure qui vous touche vous », « on est tous pour euh, le fait euh, je sais pas de faire en sorte que euh, l'environnement soit meilleur demain qu'aujourd'hui », « La procédure elle est un peu pareille, à partir du moment où ça vous empêche d'être libre et/ou euh c'est une contrainte pour vous, la procédure vous la trouvez tout d'un coup pas forcément justifiée, pas forcément juste », « je crois que la procédure elle est acceptée quand elle régit le travail de l'autre mais pas le sien », « je trouve que si euh, chacun avait une vision euh, plus juste de son propre travail, de ces propres attitudes, je pense qu'on accepterait beaucoup plus la procédure. Moi le premier. »</i></p>
Hypothèse 2	<p>Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ? <i>« on commence dans un premier temps par ma, par ma propre évaluation avec mon N+1 qui détermine derrière une série d'objectifs », « permet lorsque cet objectif est délivré à chaque chef de département, à chaque chef de service de pouvoir enclencher euh, l'évaluation de tous les collaborateurs », « je m'occupe de l'évaluation des responsables de département, et de certains chefs de service », « de façon hiérarchique tout redescend jusqu'à la base », « j'estime être un moment privilégié », « je prends beaucoup de plaisir à pouvoir échanger, ce qui n'est pas forcément le cas euh, des employés d'une manière générale », « certains chefs de service [...] considèrent que [...] le contenu n'est pas forcément très, euh, très intéressant », « Normalement une fois par an », « entretien professionnel [...] une fois par an », « il y a normalement deux rendez-vous, annuel »</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>« hyper important », « c'est la savoir vivre ensemble », « Donc le relationnel, la communication euh, c'est essentiel. », « je rebondis sur euh, des exemples assez précis », « plus il y a d'exemples, plus ils sont précis et mieux c'est, pour illustrer mes propos », « c'est très subjectif euh, le relationnel », « Pour autant, il faut bien pouvoir le juger », « ça m'est arrivé euh, de me renseigner de manière un peu plus précise avant l'évaluation », « Ça m'est arrivé de ne pas être d'accord avec un chef de service au cours de l'évaluation [...] je suis allé voir si ma vision était partagée par d'autres »</i></p> <p>Qu'est-ce que, pour vous, un travail bien fait ?</p> <p><i>« c'est un travail qui ne répond pas forcément euh, à l'objectif final mais qui répond à une série de critères qui seraient euh, et bien les valeurs prônées par la maison », « la bienveillance, le fond, la forme, euh l'ouverture d'esprit, la compréhension et l'écoute de l'autre », « ça commence par ma propre vision », « c'est écouter euh la vision de celui qui a entrepris le projet, si par hasard on n'était pas en accord sur euh la définition d'un travail bien fait », « parfois on a pas le même vécu, la même éducation, les mêmes références », « tout le monde ne partage pas forcément euh, cette même vision », « ce n'est pas toujours adapté, [...] je ne suis pas toujours euh écouté »</i></p> <p>Quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de travailler/voir le travail ?</p> <p><i>« je pense que je laisse pas mal de liberté », « j'ai parfois un œil suffisamment extérieur et client pour pouvoir me permettre aussi de euh, euh, de constater les choses qui, les manquements, les choses qui vont pas comme les choses qui vont bien », « Plus je ferai du management euh, intrusif entre guillemets, plus je m'insère dans le service et moins j'ai un regard extérieur à la chose. », « Par conséquent si je fais pour eux, je suis plus euh, je perds le, le regard client. »</i></p>
	<p>Conclusion réalisée par l'interviewé sur le sujet en globalité :</p> <p><i>« chaque individu attend quelque chose euh, de strictement personnel lié à son vécu, lié à son histoire, à son éducation et que le manager que je suis ou les managers que j'ai à manager, doivent avant-tout comprendre qui est l'autre, analyser ce qu'il attend pour pouvoir s'adapter et, anticiper et, et produire de la reconnaissance », « c'est très difficile parce que ça nécessite forcément une connaissance de soi et une connaissance de l'autre, qui n'est pas donné à tout le monde », « les actes de management en terme de reconnaissance ne sont pas universels », « Il n'y a pas d'ABC du bon manager », « quand on touche à l'émotionnel euh, et la reconnaissance en fait partie, parfois ça peut se retourner contre soi », « on est tous en manque pardon entre guillemets d'affection, de reconnaissance, d'émotions, de sentiments mais le manager ne peut pas se substituer à la société dans laquelle on vit »</i></p>

ANNEXE J – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 5

Date entretien : 26 décembre 2018

Durée : 50 minutes

E : moi-même

M : l'interviewé

(Arrivée à l'hôtel et salutations classiques avant de s'installer pour l'interview)

E : Alors, je vous rappelle juste mon sujet avant de commencer. Donc mon sujet de mémoire de recherche il est sur les formes de reconnaissance dans les organisations hôtelières. Donc les formes de reconnaissance entre employés et managers.

M : *D'accord.*

E : Donc pour cela je fais divers entretiens euh, avec des managers de, de l'hôtellerie, euh pour recueillir des résultats qu'après je vais pouvoir analyser, pour pouvoir après en conclure des préconisations.

M : *D'accord.*

E : Alors du coup je fais des entretiens qui sont enregistrés mais qui restent anonymes. Alors que ce soit le nom de l'hôtel, le nom du groupe ou votre nom à vous il n'est pas mis.

M : *Ça ne me dérange pas moi.*

E : Ça ne vous dérange pas ?

M : *Non, non vous pouvez.*

E : Ok. Alors je vais commencer par des questions larges, euh sachant qu'aucune réponse n'est fautive vu que euh chacun voit midi à sa porte. Je vais commencer par des questions sur vous et après je vais entamer sur des questions sur le sujet.

M : *D'accord. Ok.*

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

M : *Alors, mon parcours universitaire euh. J'ai fait une fac de musicologie. Donc je me prédestinais à être professeur de musique, puisque j'aime l'enseignement avant tout. C'est à dire que la transmission et l'enseignement, c'est quelque chose qui, qui me parle, et qui correspond complètement à ma personnalité. Donc j'avais envie d'être au contact de jeunes, des étudiants, et de leur faire aimer la musique ou autre chose. Mais de leur transmettre ma passion, voilà. J'ai commencé par ces études là, je me suis aperçue que c'était compliqué euh. Les études ma priorité c'était l'emploi. C'est à dire que je privilégiais toujours de travailler dans la restauration ou l'hôtellerie l'été puisque j'avais besoin d'un petit peu d'argent. Et en fait, ce qui s'est passé c'est*

que, j'ai eu l'opportunité effectivement d'avoir un poste comme euh standardiste dans un hôtel euh, au Méridien à la Porte Maillot. Et on m'a proposé un CDI. Donc j'avais un cas de conscience. Soit je continuais effectivement Licence, fac de musicologie. Ou soit j'arrêtais et je euh débute ma carrière professionnelle euh, complètement différente mais voilà (balbutiements) ce qui, alors j'ai arrêté. J'ai effectivement fait le choix de me lancer dans l'hôtellerie et la restauration, parce que ça commençait à être difficile le niveau à la fac. Euh et que finalement j'étais finalement pas toujours en accord avec la façon dont l'enseignement euh est proposé. C'est-à-dire que c'est beaucoup beaucoup on inculque, on apprend énormément de choses très très très précises ! Finalement qui nous resservirons à mon avis pas vraiment devant une salle de classe. Je trouve ça assez dommage. Bon j'ai mon avis sur la question. Je pense qu'effectivement ça devrait être plus sur la pédagogie et moins sur l'apprentissage euh énormément de notions, parce que je pense que je ferai une très bonne prof mais bon euh (rires). Bref dans tous les cas euh effectivement j'ai euh, dans tous les cas j'ai, j'ai pris la décision de partir dans l'hôtellerie. Et euh il s'est avéré que j'étais complètement passionnée, ça m'a beaucoup plus et j'ai évolué effectivement dans l'hôtellerie au fil des années. Voilà. Donc euh j'ai commencé comme standardiste, après réceptionniste, après chef de brigade. J'ai changé d'hôtel, j'ai fait la réouverture du Georges V sous l'enseigne FourSeasons ! Euh et après j'ai euh fais une petite parenthèse médiatique, ou j'ai fait une émission de télé. Bon ça c'était pendant deux ans ou j'ai fait une parenthèse et après j'ai repris l'hôtellerie sur Toulouse puisque mon mari était toulousain. Euh et j'ai travaillé au Paladia, sur un gros, enfin un gros porteur en terme des séminaires. Côté chambres, il n'y a que 90 chambres mais il y avait 17 salles de séminaires donc c'était vraiment la partie euh congrès séminaires dont je m'occupais sur 17 salles. Et après euh , et après la direction de cet hôtel voilà depuis peu.

E : Alors, quel est votre poste actuel et vos missions ?

M : Alors euh, donc j'ai eu la chance effectivement d'un, j'ai eu l'opportunité qu'on me propose de diriger cet établissement il y a 10 mois de ça. Donc j'ai commencé en février 2017 euh en tant que directrice adjointe. Euh mais dès le départ, ça m'a été annoncé que je commençais sur un poste d'adjointe pour euh reprendre la direction d'exploitation, donc directrice, 6 mois après. Donc j'avais un accompagnement de la directrice générale, qui elle , passe au premier janvier directrice générale du groupe, de la holding. Voilà. Euh donc ce qui est intéressant, c'est que le terme "Direction" ne me convient pas tout à fait et n'est pas vraiment adapté à ce que je fais aujourd'hui. Je dirais que c'est plutôt de l'animation. Animation du point de vente de l'établissement et animation des équipes. C'est comme ça que je perçois mon emploi. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup de RH, beaucoup de gestion du personnel, tout ce qui est RH , les contrats, les entretiens, les formations, ça c'est une grosse partie. Parce qu'on a un métier ou malheureusement il y a un turn-over assez important. Donc c'est vraiment, c'est une part assez importante. Après, il y a toute la politique tarifaire aussi. Il faut s'occuper de toute la politique tarifaire sur toute l'année. Donc c'est très précis et il y a beaucoup de choses à faire car il y a pas mal de paramètres qui rentrent en jeu entre la saisonnalité, entre les événements particuliers sur Toulouse entre euh, voilà donc tout ce qui est politique tarifaire. Aussi bien sur la partie hébergement, sur la partie restauration, sur la partie séminaire. Il y a quand même plusieurs départements qui font qu'il faut être vigilant à tout ça. Il y a pas mal de choses. Voilà, après tout ce qui est achats, et animation des équipes aussi. Animation des points de vente, essayer au niveau commercial, toute la communication. Tout ce qui est com'. Pour la visibilité de l'établissement même si effectivement on est un hôtel franchisé, où il y a déjà pas mal de choses qui sont propres à, à la marque. Indépendamment de ça puisqu'on est franchisé, on a complètement la liberté euh, de pouvoir communiquer sur notre site, à proprement dit. Donc il y a aussi une com' assez importante pour pouvoir développer chaque point de vente, au niveau de l'hébergement. Et puis pas uniquement développer les points de vente ou le chiffre d'affaires, c'est aussi la notoriété, une histoire de notoriété où il faut aujourd'hui montrer le dynamisme

d'un établissement. Donc il y a toute cette partie là aussi qu'il faut animer. Toute la partie sécurité, il y a tout, je m'occupe bien entendu de (sonnerie de téléphone, l'interviewé ne répond pas et raccroche). Après bien entendu tous les avis euh, toute la politique euh, les litiges clients, la facturation euh, l'administratif, les factures, les débiteurs. C'est assez large. Mais c'est intéressant, c'est intéressant ! Mais je pense que ce qu'il faut retenir c'est vraiment voilà, animation des équipes, à savoir donner du sens, leur donner du sens, à ce qu'ils font au quotidien. Voilà, ça c'est important pour garder ce dynamisme, cet envie et cet enthousiasme dans leur poste. Donc ça c'est la grosse partie. Et puis euh, et puis et puis et puis voilà le point de vente, le site lui-même quoi.

E : Quand on a communiqué euh, j'ai vu sur votre signature électronique que vous étiez Proud Manager. Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus ? Parce que c'est la première fois que je le vois.

M : Alors. J'ai changé la signature de mail euh, parce que c'est une notion qui est en rapport avec une nouvelle façon, euh, de penser. Une nouvelle philosophie du groupe qui s'appelle heartist. Euh et cette notion normalement, doit se développer, doit se transmettre auprès des clients en acte, mais il ne doit pas avoir une visibilité effectivement dans la signature de mail comme quoi on est heartist ou proud heartist. Donc c'est pour ça que je l'ai modifié, je l'ai enlevé. Mais c'est une nouvelle philosophie de fonctionnement interne au groupe. Euh, c'est simplement, bon on en rediscutera mais, heartist c'est l'artiste du cœur. C'est-à-dire qu'on doit aussi bien auprès du collaborateur que du client, avoir cette attention, cette bienveillance. Et voilà, une attention un peu particulière, aussi bien au client qu'aux collaborateurs. C'est un petit peu ça. Donc c'est important de le mettre en avant, mais je pense qu'aujourd'hui on le met en avant dans nos actes qu'on fait au quotidien, et pas le noter ou le verbaliser ou qu'il soit écrit. Voilà.

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

M : Alors, l'établissement, donc un établissement qui est situé à proximité de la cité de l'espace comme son nom l'indique. On est effectivement à 800 mètres. Euh, il est doté d'un restaurant, semi-gastronomique, et de 90 chambres et d'une salle de séminaires de 60 m². Ce qui me plaît, c'est la marque que je trouve assez intéressante, parce que, comme son nom aussi le nomme, c'est euh d'avoir euh quelque chose qui nous caractérise, c'est à dire que même si on est standardisé de part la marque, on a cette possibilité et c'est ce que la marque nous propose, euh d'avoir une identification propre voilà. Et c'est ce que les clients aujourd'hui recherchent et c'est ce qui plaît. L'établissement euh, aujourd'hui a une belle notoriété, parce que on est attentif à ce qu'on propose aux clients. Aussi bien en terme de décoration, en terme d'animation, au niveau de l'assiette. Alors c'est un petit peu atypique parce que sur la France il n'y en a quasiment pas, un hôtel comme le nôtre avec un restaurant semi-gastronomique. Mais pour être tout à fait honnête, c'est pas vraiment un choix de départ. C'est à dire que, à l'initial, on avait effectivement un restaurant mais on pensait servir comme dans tous les autres hôtels de la marque, une restauration bistro, de qualité, avec des produits frais, mais sans pour autant arriver à ce que nous avons aujourd'hui, à savoir le semi gastro. Ce qui nous a fait arriver aujourd'hui à cette qualité, c'est l'équipe. C'est à-dire qu'on a eu la chance effectivement d'avoir une équipe qui avait cette qualité de cuisine, qui avait envie effectivement de s'exprimer et d'offrir cette restauration. Et au final, alors ça a un certain coût, certes, puisque travailler avec des produits frais et puis avec des jolis produits ça a un certain coût mais c'est notre choix aujourd'hui. C'est-à-dire que même si les marges sont minces, en restauration hein, parce qu'entre les charges, entre le coûts matières, forcément avec les prix que nous pratiquons parce qu'on a pas la possibilité effectivement de pratiquer des tarifs euh semi-gastro, donc on a quand même des tarifs assez attractifs euh, c'est un choix qu'on a souhaité qui nous permet aujourd'hui de nous, de nous différencier. Donc, voilà on a une situation géographique intéressante puisque, en

bordure de périphérique ce qui nous permet, donc proche de la cité de l'espace, bordure de périphérique donc très facile d'accès. Parking. Très important aujourd'hui, euh. Aujourd'hui les clients qui habitent dans le nord de la France et qui vont en Espagne, ils font le stop. Donc au niveau de notre clientèle, on a effectivement la clientèle Corpo pendant toute l'année, et pendant les vacances on est sur une clientèle loisir qui vient parce qu'ils font le stop sur une nuit, pour pouvoir ensuite enchaîner ensuite sur l'Espagne. Ou alors ils viennent à proximité de la cité de l'Espace pour deux nuits, trois nuits euh, pour profiter effectivement de la Cité de l'Espace et prochainement de, de la Halle de la Machine. Donc euh, finalement, il est assez bien situé, voilà on est pas trop mal.

E : D'accord, pouvez-vous m'en dire plus sur votre organisation ? Par rapport au personnel.

M : Alors, sur l'organisation, effectivement, donc il y a plusieurs départements. Vous avez euh la réception. La réception où j'ai quatre réceptionnistes. Alors j'ai un chef de réception et trois réceptionnistes, plus deux nights. Donc un chef de réception, trois réceptionnistes jour et deux nights. J'ai la chance effectivement d'avoir pu intégrer dernièrement un contrat pro qui s'occupe vraiment de la partie commerciale. Tout ce qui est séminaire, commercial, on a une seule salle mais on n'a pas mal de demande. Il y a pas mal de choses à faire et elle s'occupe aussi de toute la partie aussi Com'. Tout ce qui est réseaux sociaux, quand on fait des petits historiques, quand on anime etc, on travaille ensemble sur un calendrier à l'année avec différentes opérations et ensuite, voilà, on statue sur les opérations de l'année et ensuite on les met en place, elle les met en place. Donc voilà ça. Ensuite euh, au restaurant, on a euh trois serveurs, plus, alors on a un responsable de salle, une responsable de salle, un chef de rang et deux serveurs pour être tout à fait exacte. En cuisine, ils sont six. Il y a un plongeur, un chef, un second, deux chefs de partie et deux commis. Voilà. Et après euh aux étages, j'ai une gouvernante, quatre euh femmes de ménage. Enfin il y a un homme et trois jeunes femmes. Et une personne qui s'occupe du petit-déjeuner. Petits-déjeuner et un petit peu de chambres. Et nettoyage des espaces communs. Voilà au niveau de l'organisation euh de l'établissement. Donc effectivement il y a trois chefs de services. Il y a le chef de réception, la gouvernante, le responsable de salle et le chef donc quatre chefs de services. Et après des collaborateurs pour chaque service.

E : Comment définissez-vous la culture de l'entreprise dans votre établissement ? Au niveau de la communication inter-service, de.

M : Alors. Ça pour moi c'est vraiment un point essentiel euh, pour le bon fonctionnement d'un établissement. Je mets un point d'honneur à l'état d'esprit du collaborateur. Et ça j'y suis très vigilante quand j'embauche quelqu'un. C'est-à-dire qu'avant euh de regarder, alors je regarde bien entendu son CV, les différentes expériences, etc. Mais ce qui compte pour moi c'est l'échange que j'ai avec la personne que j'embauche. Je veux percevoir une attitude positive euh, parce que c'est ce qui permettra effectivement une bonne alchimie avec l'ensemble des collaborateurs. C'est ultra précieux ! Aujourd'hui j'ai la chance d'avoir réussie, alors pas que moi puisque euh, avant moi la directrice avait déjà cet état d'esprit, de philosophie d'entreprise à vouloir mettre en avant la bienveillance, l'écoute du collaborateur euh. Et moi je veux absolument faire perdurer ça, parce que c'est ce qui permet aujourd'hui à ce que notre établissement fonctionne bien et à ce que les clients reviennent. Parce qu'aujourd'hui ils nous le disent les clients. Aussi bien sur les réseaux sociaux, aussi bien quand ils, à la réception, au restaurant. Ils nous disent : « Mais c'est incroyable on se sent bien chez vous. C'est agréable. On a l'impression que vous êtes content de venir, que vous vous entendez tous bien. ». Et je leur dis régulièrement quand on se voit, quand on fait des réunions. Je leur dis : « Ce qu'on a, c'est précieux. Il faut vraiment le préserver parce qu'on passe du temps au travail et c'est important de voilà, d'avoir cette bonne entente. » Voilà.

E : On va commencer par la reconnaissance des efforts au travail. Comment dans votre poste de manager vous dites ou indiquez à un salarié euh, qu'il travaille plus ou moins bien ?

M : Alors, il y a déjà plusieurs choses. On a une grille ! Euh, j'ai mis en place effectivement différents objectifs et une grille qui me permet de pouvoir rémunérer, de donner des primes tous les quatre mois. Donc euh ça c'est un outil qui permet de, de, de vérifier euh la qualité de travail, voilà, c'est assez, il y a plein de points. Et dans ces points-là, ce n'est pas que des points techniques ! Parce qu'il y a des points techniques comme le nombre de couverts atteint, avec des objectifs, le chiffre d'affaires atteint pour qu'ils fassent de la vente additive. Mais il y a aussi Esprit Heartist encore une fois. Et cet Esprit Heartist, c'est à un moment donné, d'avoir cette entraide entre chacun. Et ça pour moi ça compte aussi. Voilà on le retrouve encore dans cette notation. Après vous avez aussi, voilà pleins de petits points spécifiques au groupe, au niveau de, voilà, répondre dans un certain nombre de sonneries. Les cartes de fidélité aussi. Il faut qu'ils aient un certain nombre de cartes. Parce que plutôt que passer par Booking, Expedia, etc, on invite à nos collaborateurs de proposer aux clients la carte. Tous ces petits points là, c'est quantifié et ça permet de leur dire, voilà où vous en êtes et comment il faut s'améliorer. Après, au jour le jour, euh bien entendu on, je communique beaucoup avec les chefs de services. Les chefs de services me remontent des informations et je communique avec eux et je fais des petites réunions. Déjà j'ai la chance d'avoir mis en place dès le départ, enfin ça avait déjà été mis et j'ai continué, des petites réunions. Voilà les femmes de chambre, je les vois en début de service, en fin de service. Comme ça, ça permet de savoir un petit peu ce qui a été fait, où elles en sont, la journée de travail etc. Donc euh, je pense que c'est un petit peu ça l'essentiel. Aujourd'hui l'essentiel, pour quelqu'un qui dirige un établissement, c'est plutôt que d'être dans un bureau, c'est d'être au cœur de l'activité, avec ses collaborateurs. De voir un peu, de sentir, d'écouter, d'entendre ce qui se passe. Et c'est comme ça qu'il pourra effectivement rectifier, assez vite le tir en fonction de, des besoins.

E : D'accord. Dans le cas où un salarié euh, travaille moins bien. Comment vous lui indiquez ?

M : Alors c'est très simple ! Moi je suis partisane de euh, père Fouettard, mère Fouettard c'est pas du tout ma façon de faire. Mais euh il faut dire les choses. Enfin je veux dire même en disant les choses c'est, je lui explique, en lui disant que c'est pas contre lui, que c'est quelque chose qu'il faut faire pour l'établissement. Parce qu'on a les clients, ils sont là aujourd'hui, on le voit puisqu'ils nous le disent qu'ils sont contents, que l'établissement est bien entretenu. Et c'est une fierté quelque part pour un collaborateur, d'avoir euh un établissement qui est bien tenu, d'avoir ce genre de compliments, c'est valorisant. Donc j'essaie de lui expliquer que c'est quelque chose de valorisant et que c'est pour lui euh, qu'il doit être vigilant, à différents points. Parce qu'il faut maintenir cette qualité euh de prestation, à tout point de vue. Pour lui avant tout ! Il s'en sentira vraiment grandi et fier. Parce que si on a pas de but, d'objectif, bah du coup, il n'y a pas de sens à quoi que ce soit. Voilà.

E : Euh, y a-t-il une systématisation dans votre façon de la signaler à l'employé ? Est-ce que vous pratiquez toujours de la même façon ?

M : Non. Non. Alors je suis assez partisane de la communication. C'est vrai que voilà, dès que j'ai une alerte sur quelque sujet que ce soit, je, je, voilà, j'essaie de privilégier un entretien rapide. Dans tous les cas de communiquer verbalement. Après bien entendu je peux envoyer un mail. Aussi. Pour faire des alertes, des mémos, ce genre de chose pour dire attention voilà je peux faire des petits mémos. Mais non c'est pas, je modifie en fonction, en fonction aussi de, pas de la gravité mais en fonction de, de ce qui va moins bien. On adapte voilà.

E : Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ? Je parle par rapport à la technique dans le travail.

M : Oui, ah mais complètement ! Ça l'est encore aujourd'hui. Je vais vous donner un exemple. Et ça c'est vrai qu'il faut avoir, il faut avoir beaucoup d'humilité pour prendre du recul et se dire, bien entendu, j'ai un poste de directrice où j'ai, à un moment donné pas la possibilité de voir dans le détail tout ce qu'ils font ! Je ne vais pas avoir une expertise sur le logiciel du restaurant. Je ne vais pas avoir une expertise sur le logiciel de la réception. Mon rôle aujourd'hui c'est d'animer un point de vente, d'animer des équipes, et je ne peux pas être experte partout c'est impossible. Donc je pense qu'il faut avoir cette humilité de lâcher prise et de se dire : « On est là aujourd'hui à notre place. On a un groupe, une entité qui nous fait confiance parce qu'on a certaines valeurs, une certaine maturité, une expérience, une maturité qui nous permet de pouvoir faire fonctionner un point de vente. Mais je pense qu'il faut, voilà moi j'ai le chef de réception, qui est bien plus technique, bien plus pointu que moi sur, comment on appelle ça, la data. C'est-à-dire, le "pricing" précis, jour par jour, mois par mois. Voilà, ce qui est important, c'est de comprendre tout ! Voilà quand on va sur le logiciel, je sais comment ça fonctionne, mais, j'ai pas la même expertise. Mais c'est pas grave. C'est le jeu, c'est le jeu.

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

M : Alors, le principal c'est de, d'avoir une crédibilité. C'est-à-dire que les chefs de service, ils ne doivent pas se poser la question à un moment donné, de se dire, elle est bien à sa place, ou elle n'est pas bien à sa place. A partir du moment où on arrive à dire les choses, à statuer, à prendre des décisions, à contrôler. On a un métier de contrôle ! C'est-à-dire que moi, tous les matins, je contrôle l'ensemble des chiffres de l'hôtel. Donc je demande, voilà j'ai les chiffres, et là je vais voir la restauration par exemple, je dis, voilà, merci de m'expliquer. Il faut qu'on, que chaque chef de service puisse voir que moi, j'ai ce rôle de, voir les choses qui vont bien ou qui ne vont pas bien. Donc à partir du moment où effectivement, ils se rendent compte que j'ai une vision sur l'ensemble des chiffres et que euh, je sais de quoi ça parle, il n'y a pas d'autres justifications possibles quoi. Et puis on est là pour arbitrer. On est là pour arbitrer des situations de litiges ou quand je suis avec les clients. Quand je suis euh, aussi au restaurant, comme si j'étais euh, un peu la maîtresse de maison, Voilà. Et ça, c'est aussi euh l'expérience, la maturité qui fait que je suis plus à l'aise en relation clientèle que des collaborateurs qui sont assez jeunes. Donc déjà là forcément ça permet d'asseoir voilà sa position.

E : Comment sont mises les normes et les procédures dans votre établissement ?

M : Alors euh, on a des classeurs. On a des classeurs avec toutes les procédures. Donc aussi bien, des étages, ça c'est très très spécifique avec euh. Dans un local technique on a les procédures pour le nettoyage, les procédures pour les chiffons, procédures donc ça, les produits à utiliser, etc euh. Il y a des checklists qui sont transmises à chaque collaborateur, chaque service différent. Parce que les femmes de chambres ont leur propre checklist, la réception, sa propre check. Ça concerne essentiellement la réception, les étages, et les cuisines. Avec des fiches de fonction, voilà sur les plats et tout ça. Euh, et après effectivement, on a des classeurs avec les différentes procédures pour toutes les manipulations en terme de réservation, en terme de commission. c'est assez intense, il y a beaucoup de choses à voir. Mais chaque collaborateur a une période de formation où il doit intégrer l'ensemble des procédures de l'établissement. Pareil pour tout ce qui est sécurité, les alarmes incendies, etc, on fait des formations régulières. Voilà tout est consigné ! Après il y a des petites formations aussi ! Le groupe nous mets à disposition, nous donne accès à des petites vidéos de 5 minutes sur, pareil, différentes procédures qu'on doit euh, parce que les choses évoluent aussi. Beaucoup de choses évoluent pour tout ce qui est sécurité pour les collaborateurs, pour les clients RGPD, etc. Donc on nous met, on nous informe sur tout

ça et après nous on se forme régulièrement et on imprime des procédures qu'on met dans des classeurs pour tenir à jour quoi.

E : Ok. Humm... Du coup qui décide des normes de l'établissement ?

M : C'est le groupe.

E : Que le groupe ?

M : Ah oui oui oui.

E : Votre holding n'en rajoute pas ?

M : Hum, il peut euh. Non pas vraiment, pas vraiment. Parce que ça c'est très, tout est statué. En terme de euh, pas sécurité mais en terme de euh, j'ai plus le terme. Mais il y a des obligations légales, des mentions légales, des obligations qui sont statuées et qu'on ne peut pas déroger quoi.

E : Est-ce que vous pouvez personnaliser les normes pour votre établissement ?

M : Euh, alors, il faudrait voir en fonction des exemples. Parce qu'il y a des choses qu'on ne peut pas modifier sur des affichages obligatoires, sur des euh. Après, après il y a des choses où on n'est pas, on peut modifier. Il y a des choses, mais est-ce que ça fait parti des normes ? Ça je ne suis pas certaine. J'avoue que je ne suis pas certaine.

E : Comme l'accueil client.

M : Ouais. Si, on a, on a. Comme on n'est pas hôtel managé, on peut faire à notre façon. Disons que c'est une souplesse qu'on se permet de donner à nos collaborateurs. Il y a une souplesse et on se plaît aussi à se démarquer euh, vis à vis de d'autres établissement. Donc c'est un peu notre marque de fabrique. Donc effectivement nous on prend l'ensemble des normes, l'ensemble des recommandations hein du siège. Après on adapte en fonction de ce que l'on estime être au mieux pour notre clientèle et euh et puis se démarquer.

E : Du coup, comment sont perçu les procédures dans votre établissement par les employés ?

M : Euh, alors c'est très très bien perçu puisqu'ils savent que de toute façon il y a des obligations. Que c'est pas euh voilà, contre eux ou quoi que ce soit. A un moment donnée, on explique. Pour vous donner juste par exemple un exemple, euh par rapport à tout ce qui est hygiène. Tout ce qui est hygiène, on est contrôlé ! On a des obligations on a une entreprise qui s'appelle Silicoeur qui vient fois par an, qui vient, voilà on n'est pas prévenus. Et si les résultats sont mauvais, on peut fermer, voilà l'établissement peut fermer. Donc c'est très très bien pris. Enfin c'est à nous effectivement d'expliquer à l'ensemble des collaborateurs pourquoi ça doit être suivi de telle façon. Mais non non, il n'y a pas de personnes qui soient contre ou quoi que ce soit. C'est très très bien intégré ou bien perçu.

E : D'accord. Du coup je vais passer à une dernière reconnaissance qui est celle des compétences. Du coup je vais parler surtout des évaluations des salariés. Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés ?

M : Alors ça c'est chaque année ! Euh, ça va commencer là au mois de janvier.

E : D'accord.

M : Donc c'est l'entretien euh individuel de fin d'année. Donc je le fais en général moi plutôt au mois de janvier. Donc je passe 45minutes à 1h par collaborateur et on fait le point sur pas mal de choses. On fait le point sur l'année écoulée, mais euh pas uniquement euh sur des compétences techniques. On fait le point sur l'ensemble, comment il se sent dans l'entreprise, comment il a envie d'évoluer. Comment il est euh avec ses collaborateurs. Donc il y a vraiment beaucoup de paramètres qui sont pris en compte. On fait, j'essaie aussi de donner des axes d'évolution. Ou même je suis à l'écoute du collaborateur qui pourrait me faire part d'une envie d'évoluer au sein de l'entreprise ou ailleurs, ou parce qu'on est un groupe où on a 20 établissements donc aussi des possibilités sur l'ensemble du groupe. Euh voilà après de revalorisation de la rémunération aussi, enfin. Mais tout doit se justifier ! C'est un échange. C'est un échange euh et moi à partir du moment où j'ai un argumentaire, voilà j'ai un collaborateur qui argumente. Voilà, ce qu'il me dit est cohérent, on avance, on avance sur le sujet.

E : Donc c'est vous qui réalisez toutes les évaluations des salariés ?

M : Oui, alors je réalise les évaluations de tous les employés d'abord, avec la présence du chef de service.

E : Ah d'accord.

M : Voilà, le chef de service s'il est présent, voilà il est présent, sauf si vraiment le collaborateur a besoin de me voir mais normalement le chef de service est présent. Et après à la fin je fais euh je fais, les chef de service à la fin.

E : A la fin ?

M : Ouais.

E : Ok. Pensez-vous que les compétences relationnelles et comportementales au sein de l'équipe soient important à prendre en compte ?

M : Pour ces évaluations ?

E : Oui.

M : Alors, moi, c'est le numéro un. Je mets en avant d'abord les compétences relationnelles et de comportements avant les compétences techniques. Parce que les compétences techniques, tout s'apprend. Alors il y en a qui mettent plus de temps que d'autres, mais je m'en fiche. On est là, voilà, on prend le temps qu'il faut, mais euh si j'ai quelqu'un qui, qui a des, des, voilà c'est le cas ! J'ai certains collaborateurs qui sont euh, mais très joviales, très enthousiastes, un état d'esprit tout le temps positif. Voilà, et qui vont mettre plus de temps ou sont moins compétents en technique. Voilà je m'en fous, je prendrais un peu plus de temps mais je vais favoriser effectivement une personne qui a un état d'esprit euh, voilà, pour le bien-être de l'équipe.

E : Alors, une question très large. Qu'est-ce que pour vous un travail bien fait ?

M : Hum hum ! Alors, déjà, pour moi un travail bien fait, c'est quand soi-même on ressent une satisfaction personnelle. C'est-à-dire qu'on a vraiment eu l'impression d'être allé au bout de, de la mission qui nous a été confiée. Déjà. Donc si on a cette sensation que le travail, qu'on est allée jusqu'au bout, je pense qu'on est déjà sur la bonne voie. Euh après effectivement, il faut essayer d'aller chercher un peu plus loin que, uniquement euh c'est vrai quand on peut demander une

certaine tâche, il y a différentes façons de l'exécuter euh. Moi j'apprécie toujours quand on m'a apporté à un moment donné quelque chose de supplémentaire. C'est-à-dire qu'on l'a réalisé et qu'on dit : « Tiens, ça Julie, qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que ce serait intéressant de faire ça en plus ? ». Bah c'est le top ! Mais je ne suis pas exigeante à ce point là. Euh je pars du principe qu'il faut, qu'une fois que la tâche a été faite avec les différents paramètres que j'ai demandé euh, le travail est correctement fait. Voilà, pas évident mais.

E : Du coup ça passe par votre façon de euh.

M : Ce que moi j'ai dit, les recommandations que j'ai donné, c'est ça ?

E : Oui, les façons dont vous vous voyez un travail bien fait.

M : Oui, tout à fait, tout à fait. Mais euh j'aime poser la question aux collaborateurs. J'aime qu'à un moment donné, qu'il fasse sa propre analyse. Lui dire : « Qu'est-ce que t'en penses ? Qu'est-ce que tu as mis en place ? » Pour essayer qu'il se juge lui-même. Auto diagnostique je trouve que c'est intéressant.

E : Pensez-vous que euh, globalement, qu'ils respectent votre façon de voir un travail bien fait ?

M : Oui. Oui parce que euh je suis juste ! Et ça c'est important. Je serai toujours juste. La seule difficulté c'est qu'il faut faire attention parce que euh, parce qu'ils sont jeunes et il y a toujours besoin d'un cadre, et qu'il faut savoir de temps en temps, rappeler à l'ordre etc. J'aimerais mais bon, que de soi-même on soit, voilà, on fasse ce qu'il faut pour euh, pour que les choses soient bien faites, être exigeant avec soi, mais non. Moi j'ai confiance. Je donne ma confiance il n'y a pas de soucis. Je donne un cadre euh et après, mince je sais plus j'ai perdu le fil euh et après ?

E : Par rapport à ce qu'ils respectent votre façon de.

M : Voilà ! Non généralement c'est respecté parce que je le dis. C'est-à-dire je verbalise tout le temps, je leur ai dit : « Écoutez-loi bien c'est donnant donnant. Vous savez que euh, à partir du moment où vous jouez le jeu, je joue le jeu. Donc pareil le moment où ils ont besoin d'un jour, ok donne un jour, mais en même temps quand j'ai besoin aussi, ils me respectent. C'est ça, ça fonctionne toujours comme ça. Et de temps en temps, il y a des petites mises, pas des mises en garde mais des rappels à l'ordre voilà ! Des rappels à l'ordre en disant : « Je pense que vous êtes dans une entreprise qui se soucie autant de ses collaborateurs » – Je l'ai fait il n'y a pas longtemps – « Je pense qu'une entreprise qui se soucie autant de ses collaborateurs, ça n'existe pas énormément hein ! Donc vous le savez ! Respectez-le. Et voilà continuez à jouer le jeu. » Mais il faut effectivement faire des rappels à l'ordre de temps en temps parce qu'on est face aussi à des jeunes qui testent. Ils ont besoin aussi, parce que je suis directrice, donc ils ont besoin de voir si euh, je mets des limites ou pas ? Sinon ils se disent : « Bah, allez hein ! On va s'amuser là, on va profiter un peu ! ». Donc c'est mon rôle, voilà.

E : Laissez-vous vos employés s'organiser eux-mêmes dans leur travail au quotidien ?

M : Oui beaucoup ! Je laisse euh, alors, je demande au chef de service d'organiser bien entendu euh voilà, leur travail au quotidien, hebdomadaire, puisqu'il y a pas mal de choses à faire au quotidien pour chaque service euh. Ils sont assez autonomes hein. Et c'est ça qui est intéressant, c'est que je trouve que nous, en tant qu'animation d'équipe, direction, on est là pour aiguiller, pour rectifier, pour modifier. Mais je trouve que c'est intéressant qu'ils s'organisent euh, eux-mêmes en interne dans leur propre service. Après on doit les accompagner. On est là pour les

accompagner, pour leur montrer voilà le chemin. Mais c'est beaucoup plus valorisant pour eux, d'être autonome dans leur tâche. C'est, voilà ils sont contents de se dire d'eux-mêmes, on s'organise.

E : Donc, ils s'impliquent, les employés s'impliquent plutôt beaucoup ? Sur leur façon de voir le travail et de.

M : Ah oui. Ah oui oui oui ils s'impliquent d'eux-mêmes. Voilà il a organisé sa semaine, bon. Donc vous vous rangerez le sapin. Là ils sont en train de me ranger des lingeeries eux-mêmes avec tous les différents uniformes des collaborateurs, ils me font un tableau pour me dire au niveau des stocks, combien. Donc d'eux-mêmes ils m'ont dit : « Julie voilà on fait ça, ça vous va ça vous convient ? » Donc c'est super ! C'est ce que j'attends, qu'ils soient force de proposition, c'est euh, c'est intéressant !

E : Est-ce qu'on peut dire que vous pratiquez une sorte de management participatif ?

M : Oui, alors complètement, et puis euh je suis pas trop dans le, je suis vraiment dans le management euh, latéral. Je sais pas, pas en tous les cas, voilà. Ça c'est pas du tout mon truc d'avoir le responsable euh etc. Je me considère plus ou moins d'égal à égal avec eux. Alors attention hein on va, ke suis là aussi pour être vigilant sur tout et puis cadrer l'ensemble. Mais je trouve ça euh. Pour avoir aussi une crédibilité et bien je dois être sur le terrain, je dois servir s'il y a besoin euh voilà. Effectivement, il faut que tout le monde puisse participer, il faut que tout le monde, se sente concerné. C'est ça. Il faut que tout le monde se sente concerné par notre activité. Parce que c'est l'affaire de tous ! Moi sans eux je suis rien du tout. Sans moi, bah pareil, ce serait compliqué aussi pour eux. Donc euh l'un et l'autre, tous ensemble, on s'aide et voilà. Et c'est vrai que c'est vraiment une histoire d'équipe. Vraiment, vraiment.

E : Je vais terminer avec une question qui est propre à votre établissement. Quand on rentre, on voit le mur des talents, avec les photos des collaborateurs. Est-ce que vous pouvez m'expliquer pourquoi vous avez fait cette euh, cette action ?

M : Alors ce projet encore une fois, ça faisait vraiment parti de l'animation des équipes. C'était, il y avait deux fonctions. La première fonction c'était avant tout pour mettre en valeur les collaborateurs. Je trouvais que c'était chouette euh, de pouvoir passer un moment de convivialité ensemble. De pouvoir les mettre en photo euh, dans leur fonction ! Par contre il n'y a pas de fonction, c'est fait exprès, il y a juste des prénoms mais j'ai pas envie de mettre, Chef de rang, serveur, non. C'est eux, leur propre personne, Sylvain, Sébastien, Mathieu, Nicolas, avec la tenue bien entendu professionnelle, et après je leur ai demandé : Qu'est-ce qui les caractérisait ? Quelle est leur passion ? Et j'avais envie de de mettre en scène, leur passion ou ce qui les caractérise, avec une photographie maquilleur, coiffeur. Donc c'était un moment, pour eux. C'était un moment de partage euh et ils ont adoré. Ils ont vraiment adoré. Donc la première fonction c'était ça, Valoriser le collaborateur pour qu'ils puissent passer un moment ensemble, et le mettre en avant. Voilà, le mettre beau, le mettre en avant. Qu'il compte quoi ! Et après la deuxième fonction, c'est pour le client. Parce que les clients ils adorent ça. C'est une vraie animation de voir les collaborateurs qu'ils voient au quotidien, mis en scène, et puis de voir que tiens, par exemple, le réceptionniste, il est fan de j'en sais rien moi, de kung-fu, ou la pâtissière, c'est une chanteuse de Hard-Rock. Il hallucine quoi ! Et ça donne vraiment ce côté de convivialité, de côté d'humanisation euh qu'on a. Encore une fois, c'est toujours dans cet esprit d'humilité, voilà de convivialité et les clients s'amusent. Ils regardent et ils viennent nous voir. « Ah, je savais pas Sébastien ! Que t'étais passionné de livre ? Que t'étais peintre, chanteur... » Donc il y avait vraiment une double fonction. Aujourd'hui c'est vrai que c'est quelque chose qui est passé sur les réseaux sociaux du groupe et on a été reconnu voilà, par le directeur Europe du

groupe qui nous a félicité pour cette euh entreprise. Donc on est fier, on est super content. Mais je pense qu'il faut vraiment, vraiment continuer dans ça, parce que euh. C'est ce qui donne vie, c'est ce qui donne corps, aussi bien aux collaborateurs, qu'à tout. Si on arrête d'essayer de trouver euh du lien, du sens, c'est mort en fait. C'est le début de la fin. Donc c'est, quand encore une fois, ma patronne m'a dit : « Julie, j'aimerais que tu viennes pour animer, » elle m'a pas parlé de diriger elle m'a dit animer, « les collaborateurs et le point de vente. » Euh voilà c'est quelque chose qui me parle, qui fait écho. Je trouve ça hyper pertinent quoi. C'est à mon sens, après chacun fait comme il le ressent, mais c'est à mon sens euh la réussite. C'est ce qui fera réussir.

E : D'accord. Est-ce que vous avez des. Parce que j'ai terminé toutes mes questions. Est-ce que vous avez des choses à rajouter ?

M : Ce que je peux dire, c'est que aujourd'hui, j'ai vraiment cette sensation, ce ressenti que c'est une vraie nouvelle mouvance, nouvelle tendance. Alors euh souvent, ce terme de Happiness, voilà en entreprise ou bienveillance, c'est un peu galvaudé, c'est un terme des fois. Mais en tous les cas, dans l'hôtellerie, c'est vraiment quelque chose qui va se développer. Il y a des nouveaux, des nouvelles marques qui sont vraiment dans cet état d'esprit là, d'enlever, casser un peu les codes de, de l'ancienne hôtellerie ultra-rigide où là on est vraiment beaucoup plus proche du client, où il y a les réceptions, qui y aura plus, de moins en moins. Avec de nouvelles méthodes ça va s'appeler, nous c'est Fols Mobile. C'est notre logiciel, voilà avec des petites tablettes, pour être plus proche du client. On va aller le voir pour faire le check-in, l'arrivée. Et c'est pour ça que je pense que l'attitude et l'état d'esprit du collaborateur va devenir de plus en plus essentiel parce qu'on a besoin de gens qui soient euh dans cette envie de partage. Donc non ça fait plaisir parce qu'il y a des nouvelles marques qui vont arriver. Voilà, il y a deux, trois nouvelles marques qui seront vraiment dans ça, donc c'est une bonne chose.

E : Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir pris de votre temps.

M : Mais de rien, ça m'a fait plaisir. Bonne journée à vous et rentrez bien.

E : Merci , bonne journée, au revoir.

ANNEXE K – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°5

Tableau 18 : Grille d'analyse de l'entretien n°5

ENTRETIEN N°5	
Identité de l'interviewé	<p>« J'ai fait une fac de musicologie », « je me prédestinais à être professeur de musique », « j'ai eu l'opportunité [...] d'avoir un poste comme euh standardiste dans un hôtel », « après réceptionniste, après chef de brigade », « j'ai euh fais une petite parenthèse médiatique », « j'ai repris l'hôtellerie sur Toulouse [...] en terme des séminaires », « et après la direction de cet hôtel voilà depuis peu », « j'ai eu l'opportunité qu'on me propose de diriger cet établissement il y a 10 mois », « j'ai commencé en février 2017 euh en tant que directrice adjointe », « Animation du point de vente de l'établissement et animation des équipes », « beaucoup de gestion du personnel, tout ce qui est RH, les contrats, les entretiens, les formations », « Il faut s'occuper de toute la politique tarifaire », « c'est aussi la notoriété », « Toute la partie sécurité », « les litiges clients, la facturation euh, l'administratif, les factures, les débiteurs », « leur donner du sens, à ce qu'ils font au quotidien », « on doit aussi bien auprès du collaborateur que du client, avoir cette attention, cette bienveillance »</p>
Type d'établissement	<p>« situé à proximité de la cité de l'espace », « doté d'un restaurant, semi-gastronomique, et de 90 chambres et d'une salle de séminaires de 60 m² », « même si on est standardisé de part la marque, on a cette possibilité et c'est ce que la marque nous propose », « d'avoir une identification propre », « c'est ce que les clients aujourd'hui recherchent et c'est ce qui plaît », « belle notoriété », « Ce qui nous a fait arriver aujourd'hui à cette qualité, c'est l'équipe », « situation géographique intéressante », « en bordure de périphérique », « un chef de réception et trois réceptionnistes, plus deux nights », « trois serveurs, plus, alors on a un responsable de salle, [...] un chef de rang et deux serveurs », « un plongeur, un chef, un second, deux chefs de partie et deux commis », « une gouvernante, quatre euh femmes de ménage », « une personne qui s'occupe du petit-déjeuner », « trois chefs de services »</p> <p>Culture d'entreprise : « Je mets un point d'honneur à l'état d'esprit du collaborateur », « ce qui compte pour moi c'est l'échange que j'ai avec la personne que j'embauche », « Je veux percevoir une attitude positive », « bonne alchimie avec l'ensemble des collaborateurs », « vouloir mettre en avant la bienveillance, l'écoute du collaborateur », « je veux absolument faire perdurer ça », « c'est ce qui permet aujourd'hui à ce que notre établissement fonctionne bien, et à ce que les clients reviennent », « Ce qu'on a, c'est précieux. Il faut vraiment le préserver parce qu'on passe du temps au travail et c'est important de voilà, d'avoir cette bonne entente. »</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><i>« j'ai mis en place [...] différents objectifs et une grille qui me permet de pouvoir rémunérer, de donner des primes tous les quatre mois », « c'est un outil qui permet de, de, de vérifier euh la qualité de travail », « c'est à un moment donné, d'avoir cette entraide entre chacun », « je communique beaucoup avec les chefs de services », « Les chefs de services me remontent des informations et je communique avec eux et je fais des petites réunions », « Voilà les femmes de chambre, je les vois en début de service, en fin de service », « pour quelqu'un qui dirige un établissement, c'est plutôt que d'être dans un bureau, c'est d'être au cœur de l'activité, avec ses collaborateurs », « il faut dire les choses », « en lui disant que c'est pas contre lui, que c'est quelque chose qu'il faut faire pour l'établissement », « il faut maintenir cette qualité euh de prestation, à tout point de vue »</i></p> <p>Y a t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ?</p> <p><i>« Alors je suis assez partisane de la communication », « dès que j'ai une alerte sur quelque sujet que ce soit, je, je, voilà, j'essaie de privilégier un entretien rapide », « Dans tous les cas de communiquer verbalement », « bien entendu je peux envoyer un mail », « je peux faire des petits mémos », « On adapte »</i></p> <p>Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ?</p> <p><i>« Ça l'est encore aujourd'hui », « il faut avoir beaucoup d'humilité pour prendre du recul et se dire, bien entendu, j'ai un poste de directrice où j'ai, à un moment donné pas la possibilité de voir dans le détail tout ce qu'ils font », « Mon rôle aujourd'hui c'est d'animer un point de vente, d'animer des équipes, et je ne peux pas être experte partout c'est impossible », « le principal c'est de, d'avoir une crédibilité », « les chefs de service, ils ne doivent pas se poser la question », « On a un métier de contrôle », « On est là pour arbitrer des situations de litiges »</i></p> <p>Comment sont mises en place les normes dans votre établissement ?</p> <p><i>« On a des classeurs avec toutes les procédures », « on a les procédures pour le nettoyage, les procédures pour les chiffons », « Il y a des checklists qui sont transmises à chaque collaborateur », « il y a beaucoup de choses à voir », « chaque collaborateur a une période de formation où il doit intégrer l'ensemble des procédures de l'établissement », « on se forme régulièrement et on imprime des procédures qu'on met dans des classeurs »</i></p> <p>Faites-vous participer les employés lors la mise en place de celles-ci ?</p> <p><i>« on peut faire à notre façon », « Disons que c'est une souplesse qu'on se</i></p>

	<p><i>permet de donner à nos collaborateurs », « Il y a une souplesse et on se plaît aussi à se démarquer euh, vis à vis de d'autres établissements », « c'est un peu notre marque de fabrique », « on prend l'ensemble des normes, l'ensemble des recommandations hein du siège. Après on adapte en fonction de ce que l'on estime être au mieux pour notre clientèle et euh et puis se démarquer. »</i></p> <p>Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ?</p> <p><i>« c'est très très bien perçu puisqu'ils savent que de toute façon il y a des obligations », « c'est pas euh voilà, contre eux », « on explique », « c'est à nous effectivement d'expliquer à l'ensemble des collaborateurs pourquoi ça doit être suivi de telle façon », « il n'y a pas de personnes qui soient contre ou quoi que ce soit. C'est très très bien intégré ou bien perçu. »</i></p>
Hypothèse 2	<p>Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ?</p> <p><i>« c'est chaque année », « je passe 45minutes à 1h par collaborateur et on fait le point sur pas mal de choses », « On fait le point sur l'année écoulée, mais euh pas uniquement euh sur des compétences techniques », « comment il se sent dans l'entreprise, comment il a envie d'évoluer », « il y a vraiment beaucoup de paramètres qui sont pris en compte », « C'est un échange », « je réalise les évaluations de tous les employés d'abord, avec la présence du chef de service »</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 le numéro un », « Je mets en avant d'abord les compétences relationnelles et de comportements avant les compétences techniques », « les compétences techniques, tout s'apprend », « il y en a qui mettent plus de temps que d'autres, mais je m'en fiche », « J'ai certains collaborateurs qui sont euh, mais très joviales, très enthousiastes, un état d'esprit tout le temps positif [...] et qui vont mettre plus de temps ou sont moins compétents en technique », « je vais favoriser effectivement une personne qui a un état d'esprit euh, voilà, pour le bien-être de l'équipe »</i></p> <p>Qu'est-ce que, pour vous, un travail bien fait ?</p> <p><i>« pour moi un travail bien fait, c'est quand soi-même on ressent une satisfaction personnelle », « on a vraiment eu l'impression d'être allé au bout de, de la mission », « il faut essayer d'aller chercher un peu plus loin », « Pour essayer qu'il se juge lui-même », « Oui parce que euh je suis juste ! », « il faut faire attention parce que euh, parce qu'ils sont jeunes et il y a toujours besoin d'un cadre, et qu'il faut savoir de temps en temps,</i></p>

	<p><i>rappeler à l'ordre », « Je donne ma confiance il n'y a pas de soucis », « généralement c'est respecté parce que je le dis », « je verbalise tout le temps », « c'est donnant donnant »</i></p> <p>Quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de travailler/voir le travail ?</p> <p><i>« je demande au chef de service d'organiser bien entendu euh voilà, leur travail au quotidien », « Ils sont assez autonomes », « Et c'est ça qui est intéressant, c'est que je trouve que nous, en tant qu'animation d'équipe, direction, on est là pour aiguiller, pour rectifier, pour modifier », « je trouve que c'est intéressant qu'ils s'organisent euh, eux-mêmes en interne dans leur propre service », « Après on doit les accompagner », « On est là pour les accompagner, pour leur montrer voilà le chemin », « c'est beaucoup plus valorisant pour eux, d'être autonome dans leur tâche », « ils s'impliquent d'eux-mêmes », « Je me considère plus ou moins d'égal à égal avec eux », « je suis là aussi pour être vigilant sur tout et puis cadrer l'ensemble », « il faut que tout le monde puisse participer, il faut que tout le monde, se sente concerné », « Moi sans eux je suis rien du tout », « c'est vraiment une histoire d'équipe »</i></p> <p><i>« je pense que l'attitude et l'état d'esprit du collaborateur va devenir de plus en plus essentiel parce qu'on a besoin de gens qui soient euh dans cette envie de partage »</i></p>
--	--

ANNEXE L – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 6

Date entretien : 23 janvier 2019

Durée : 35 minutes

E : moi-même

K : l'interviewé

E : Bonjour Monsieur K.

K : Bonjour, installez-vous je vous en prie. Il vous faut combien d'interview pour euh, le faire ? Un seul ?

E : Euh, ah non non non, j'en ai fais pleins déjà.

K : Pleins ?

E : Pleins, j'en ai fais huit à peu près.

K : Et chacune dure 45 minutes ?

E : Ah non, certains durent jusqu'à 1h30 environ.

K : Bon, nous on va essayer d'aller un peu plus vite. Malheureusement vous savez là c'est la fin de mois, du coup je prépare les paies et tout donc c'est un peu euh. Si vous savez. Allez on y va, je suis désolé hein, ça m'embête de faire direct mais bon.

E : Je ne vais pas revenir sur la présentation, euh, donc je commence juste par les questions larges vous concernant et après je vais aller, je vais entamer sur le sujet. Quel est votre parcours universitaire et professionnel ?

K : Alors euh, j'ai fait des études de Lettres Anglaises et j'ai fait donc Licence, Maîtrise, DEA, Doctorat, voilà.

E : D'accord et à la suite de ça ?

K ; Et à la suite de ça euh, je faisais à l'époque le travail comme un petit job et je me suis retrouvé une passion pour ce métier et du coup au lieu de continuer sur un parcours académique euh et littéraire, je me suis orienté vers l'hôtellerie et je suis content de l'avoir fait, voilà.

E ; Et vous avez commencé par quel poste ?

K : Réceptionniste.

E : Réceptionniste, et pour être maintenant Directeur Général depuis combien de temps ?

K : Depuis dix ans.

E : Dix ans, ok. Euh, quel est votre poste actuel du coup, et surtout vos missions ?

K : Et bien là je suis en total de l'établissement, donc de l'extérieur jusqu'au toit, après tout ce qui est à l'intérieur, tout ce qui est le bâtiment, le technique, le commercial, l'humain euh les collaborateurs et les clients. Et dans tous les aspects, voilà.

E : Ok, est-ce que vous pouvez décrire un peu l'établissement dans lequel vous travaillez ?

K : Oui donc c'est un boutique hôtel euh, cinq étoiles de 47 chambres, euh, en plein centre de Toulouse. Un bâtiment, un hôtel qui a une histoire euh, nationale, parce que l'hôtel était le quartier général des aviateurs de 1920 à 1940. Euh, l'hôtel a été transformé donc en 2005 à 2008 en hôtel cinq étoiles, ouvert en 2008, donc un hôtel design euh, chaleureux, agréable, sympa, luxueux, raffiné, voilà.

E : Avec des chambres toutes euh, décorées de la même façon ou euh ?

K : Oui, toutes les chambres ont le même esprit, à part une seule chambre qui est une chambre classée et gérée par les Bâtiments de France, donc là on produit à l'identique selon les photos d'époque de 1920. Après le reste de l'hôtel a le même esprit, le même design ce qui change c'est la vue des chambres ou la taille des chambres, ou certaines chambres ils sont avec baignoire, d'autres avec douche, pour le reste les chambres sont identiques.

E : Ok, euh, quel est votre capacité d'accueil ?

K : Euh, donc 47 chambres, pour les personnes 94.

E : 94. Euh, est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus sur votre organisation au niveau du personnel ?

K : Donc il y a le directeur général, il y a une adjointe, euh, une chef de réception, un premier de réception, les réceptionnistes de jour, les réceptionnistes de nuit euh, l'équipe du petit-déjeuner et l'assistante gouvernante pour la gestion des étages.

E : D'accord, et les étages sont externalisés du coup ?

K : Tout à fait, pas le contrôle mais juste les femmes de chambre. C'est nous qui faisons le contrôle mais les femmes de chambre sont externalisées.

E : Ok, euh, quel est votre mode d'exploitation ?

K : Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur la question, qu'est-ce que ça veut dire ?

E : Euh, est-ce que vous êtes une filiale ou une franchise ou vous êtes indépendant ?

K : Dans ce cas là on est, on est une filiale si vous allez dans ce sens là. Mais plus d'ailleurs semi-indépendant, c'est-à-dire qu'on fait parti d'un groupe, il y a un holding, mais on est complètement autonomes, mais on fait parti d'un groupe qui s'appelle LGH.

E : Ok, euh, comment définissez-vous votre euh culture d'entreprise ? Au niveau de l'ambiance que vous mettez, du moins que vous avez avec le personnel.

K : Alors euh, de manière très simple je dirai très sérieuse sans jamais se prendre au sérieux. Voilà chaleureux, euh, avec une communication très directe, très ouverte, donc euh dans la culture d'entreprise on est très, on est euh beaucoup dans l'empathie. Que ce soit par rapport aux collègues ou par rapport aux clients, ça c'est quelque chose euh, sur lesquels je fais très attention au niveau du recrutement, de la formation et la gestion de tous les jours. Donc euh, à la fois par rapport à ses collègues, par rapport à son supérieur hiérarchique et par rapport aux clients. Voilà toujours rechercher à se mettre à la place de l'autre avant de juger, et réfléchir, c'était moi qu'est-ce que j'aurai fait et puis euh, penser que l'on se doit à l'autre un sourire, une gentillesse systématiquement.

E : Ok, euh, je vais entamer les questions sur vraiment le, le sujet de mon mémoire donc la reconnaissance euh, entre employés et managers. Comment dans vos postes de manager que vous avez fait, que ce soit celui actuel ou précédemment, vous dites ou indiquez à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?

K : Je lui dit tout simplement (rires), tout simplement je lui dis, après il y a des façons aussi plus concrètes de dire à l'employé qu'il travaille bien. Au delà du fait de le féliciter ou de lui dire que ça a été fait, ou même parfois euh, l'hôtel est ce qui me permet de faire juste que l'attitude permet de le dire parce que l'hôtel est petit donc on est présent. Après vous avez aussi des promotions, c'est-à-dire qu'à un moment donné quand vous donnez une promotion à quelqu'un c'est une façon de lui dire qu'il a bien travaillé, qu'il a bien maîtrisé son poste. Et puis il y a aussi des primes, de façon pécuniaire, donc de dire et bien à l'employé que euh, une des missions qui lui a été données a été bien menées ou tout simplement l'ensemble de son travail est parfait, juste et à sa place donc euh, c'est traduit aussi par un chiffre sur le bulletin.

E : D'accord, euh, est-ce que, est-ce que vous, qu'est-ce que vous faites si le travail est inférieur à ce que vous aviez demandé ?

K : Alors là euh, la première question que je me pose c'est euh, moi, est-ce que je n'ai pas fait ce qu'il fallait, à la fois dans le recrutement, à la fois dans la formation et dans le suivi par la suite. Et puis, il y a des moments où euh, peut-être l'écoute n'est pas nécessaire, n'est pas suffisant pour euh, pour absorber un problème nécessaire chez une personne, parce que les gens si ils ont leur vie à côté et parfois c'est en interaction avec les deux. Donc on essaie d'échanger, on essaie de discuter, de voir ce qui va et ce qui ne va pas et si il y a un travail à faire à notre niveau on le fait, avant de demander à l'employé de faire ce qu'il a à faire, parce que c'est à nous d'abord de le faire.

E : D'accord, euh, est-ce que vous réagissez toujours euh, du moins pour lui dire qu'il travaille plus ou moins bien, est-ce que vous réagissez toujours de façon euh, identique ? Est-ce que c'est systématique ?

K : Tous les employés vous voulez dire ? Avec tous les employés ou ?

E : Oui, du moins que ce soit euh, si euh un travaille mieux, lui indiquer de la même façon que euh l'autre salarié et ainsi de suite. Est-ce que vous faites toujours de la même façon ou est-ce que ça reste euh ?

K : Non, non, non, et bien non justement je vous dis l'hôtel comme il est, boutique hôtel, euh c'est pas énorme donc on peut faire du management sur mesure. Les gens n'ont pas tous le même

profil donc forcément vous, vous allez être sensible à une poignée de main chaleureuse, et il y a quelqu'un d'autre qui voudra tout simplement euh, une reconnaissance écrite. D'autres vont être plutôt dans la confiance et dans l'autonomie que vous leur donnez et dans la gestion de leurs postes. D'autres ils vont être plutôt ouverts à des missions nouvelles qui montrent que les missions confiées étaient déjà établies, donc les gens ne sont pas pareils et bon, par conséquent les retours ne sont pas les mêmes.

E : D'accord, euh, est-ce que vous vous êtes déjà retrouvé face à un employé qui était plus expérimenté que vous ?

K : *Never, ça n'existe pas. (rires)*

E : Non non, mais je parlais surtout euh, avant quand vous étiez manager d'équipe où là du coup euh, on se retrouve face à des employés qui sont experts soit dans la gestion du logiciel euh.

K : *Alors dans ce sens là oui, à Versailles par exemple il y avait des, des employés comme le chef concierge, où on a construit l'hôtel autour de lui, ou encore la coordinatrice d'hébergement, même profil. Euh, donc c'est des gens qui étaient là-bas, alors dans ce cas là on ne peut pas dire qu'ils sont plus expérimentés, ils ont une mémoire historique de l'établissement qui est plus riche parce qu'ils étaient là avant, voilà, voilà. Euh, après tout ce qui est technique et tout, ça s'apprend, tout le monde apprend. Et puis humainement, chacun a son expérience, vous voyez. Maintenant, si vous allez dans ce sens là, donc quelqu'un qui connaît, qui a des connaissances historiques du produit plus importantes que moi, dans ce cas là moi je me mets tout à fait comme une éponge, je vais absorber au maximum les informations qu'ils peuvent me donner, avec modestie, sans problème.*

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

K : *Bien sûr, et bien oui je travaillais dans le groupe hôtelier A avant donc (rires). Donc je suis un peu un produit du groupe A où il y a beaucoup de procédures. Après moi j'ai fait l'ouverture de l'hôtel, c'est moi qui l'ai fait oui, c'est moi qui l'ai fait donc euh, bien évidemment pour mettre tout en place, il a fallu beaucoup de procédures, donc les procédures ont été mises à l'ouverture de l'hôtel. Mais qui sont des processus en dynamique de vie donc euh, ils bougent tout le temps par rapport à un problème que l'on peut vivre ou par rapport à des choses nouvelles qui n'existaient pas avant. Et donc euh, les procédures on le fait de manière euh, démocratie participative. C'est-à-dire que l'on fait les choses ensemble, on vit les choses ensemble, je prends l'avis de tout le monde qui est concerné, c'est moi qui prend la décision à la fin mais comme c'est eux le personnel qui travaille avec, donc c'est important pour moi qu'ils se sentent à l'aise et bien, et c'est moi qui va arbitrer si à un moment donné il y a des choses de trop ou pas assez. Mais on met les choses ensemble parce que c'est la meilleure façon de fédérer les équipes. Si euh, c'est-à-dire que, moi je ne vais pas dire : "c'est comme ça, on le fait".*

E : D'accord, et vous n'avez pas de procédures qui sont imposées par le euh, par le groupe ?

K : *Alors euh, imposées non, parce qu'on est autonomes, donc c'est moi qui gère l'hôtel euh, et je, je fais un compte rendu euh, après voilà je vous parle de la majorité des choses, il y a forcément des choses qui peuvent m'échapper euh, basiques, euh, je sais pas comme la carte de crédit professionnel va être rouge, je dis n'importe quoi, mais voilà ce genre de choses, voilà. Mais dans la majorité des processus de gestion de l'hôtel non. C'est la contraire, c'est le groupe qui vient s'inspirer de ce que l'on a pour mettre en place.*

E : Ok, euh donc du coup elles sont plutôt personnalisées ?

K : Ouais.

E : Euh, du coup comment vous avez fait pour faire participer les employés ?

K : Et bien c'est tout simple, je les consulte. Donc soit on fait des réunions, soit des réunions individuelles, soit aussi euh, de, de, de moment one shot, one minute management vous voyez, pour discuter en deux minutes. Après moi je retiens ou je note. Après aussi je ne suis pas loin donc on vient me voir à n'importe quel moment euh, il y a le mail aussi où on peut signaler quelque chose qui peut euh, à ajouter, à enlever, à discuter et puis il y a des postes intermédiaires. Le premier de réception, le chef de réception, ils peuvent aussi euh, faire remonter l'information euh, et puis une fois qu'on a finalisé ça on, on le regarde ensemble et si on est tous d'accord on y va.

E : D'accord, euh, comment sont-elles perçues euh, par les employés ?

K : Globalement j'ai envie de vous dire comme on est tous ensemble donc il n'y a pas d'imposition dans le, dans ce qui est fait après si à un moment donné il y a quelque chose, il faut absolument avancé parce que euh, il faut avancer hein. Et on ne peut pas être tous d'accord tout le temps surtout, euh, la personne qui est la mieux placée au niveau hiérarchique qui va, qui va mettre la chose en place. Par contre, moi je pars du principe qu'il faut toujours communiquer avec les gens, puisqu'un employé qui fédère pas, qui n'adhère pas à votre projet, en fait c'est du poison dans le processus. Voilà donc il ne faut jamais euh faire ça, il faut l'absorber, toujours.

E : Ok, euh est-ce que euh, est-ce que à chaque fois que vous mettez en place une nouvelle procédure, vous, vous ne expliquez les raisons ?

K : Toujours, je vous dis, je pars du principe que c'est pas moi qui fait le travail, c'est eux. Donc si je veux être tranquille quand je suis chez moi le week-end et qu'on ne m'appelle pas, il faut que la personne soit d'accord avec ce qu'il fait, qu'il y ait un sens à ce qu'il fait. C'est ça l'idée, c'est avoir un sens à ce que l'on fait, à ce moment là on ne se pose pas la question, on le fait même avec plaisir. Vous voyez. Et là vu qu'on a participé il y a encore, vous savez c'est, c'est plus vivant. On se dit qu'il y a quelque chose de soi qui est là. Et on ne peut pas contester quelque chose euh, à laquelle on a participé. Vous voyez, c'est pas logique. Vous voyez ce que je veux dire, voilà c'est, c'est comme ça.

E : Euh, comment sont réalisées les évaluations de vos, de vos salariés ?

K : Alors vous avez au jour le jour, c'est-à-dire que tous les jours euh, lorsqu'il y a quelque chose qui va et qui va pas euh, je suis présent. Après c'est mon adjointe ou le chef de réception pour rectifier les choses. Il y a des entretiens qu'on fait de manière euh, annuel, donc l'entretien annuel. Et puis il y a l'entretien professionnel, je crois qu'on les fait maintenant tous les deux ans, puisque c'est un entretien obligatoire qui est imposé par l'État. Tous les ans, vous savez un entretien professionnel est différent d'un entretien d'évaluation, ce n'est pas la même chose. Un entretien d'évaluation, ça évalue vos missions, un entretien professionnel ça évalue votre carrière, ce que vous voulez faire euh par la suite.

E : D'accord, les projets et autres ?

K : Oui.

E : D'accord, euh, qui est-ce qui effectue les, les évaluations ?

K : Alors chaque chef de service le fait dans son service. Après l'employé peut éventuellement vouloir le faire avec son N+1, en l'occurrence avec moi. Euh, et puis après moi je fais mes chefs de service.

E : D'accord, euh, qu'est-ce qui est évalué globalement sur cette évaluation ? Est-ce que c'est juste l'aspect technique ou il y a d'autres choses qui rentrent en compte ?

K : Euh, un maximum de, de, d'éléments du métier de la personne. Donc vous avez la partie vente, vous avez la partie euh, gestion de soi, donc euh notre position avec le client, avec euh, l'attitude globale, et puis il y a euh, la partie technique effectivement.

E : D'accord, euh, pensez-vous que les compétences relationnelles, que ce soit à l'intérieur d'une équipe par exemple, sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ?

K : Très importantes.

E : Et comment vous faites du coup pour euh, pour pouvoir évaluer ça ?

K : Et bien c'est tout simple, vous savez il y a une ligne qui s'appelle "esprit d'équipe" (rires), voilà et sur lequel vous êtes noté mais surtout expliqué quel est, quel est votre comportement. En général, dans l'hôtel ici, on a pas ça euh, comme je vous ai dit c'est quelque chose sur lequel je mets l'accent dès le recrutement. Voilà lorsque je fais le recrutement, je, je veille à ce que la personne est quelque chose qui, qui fait que les relations se fassent beaucoup plus facilement. Euh, et puis à partir du moment où, où vous savez comme dans une famille vous mettez un esprit qui tourne, les gens, les nouveaux qui arrivent, les nouvelles personnes, elles sont imprégnées de l'esprit. Si il y a un mauvais esprit, les nouveaux, même si ils sont vierges hein, ils vont apprendre ça, et l'inverse c'est vrai. Quand vous arrivez dans un endroit où tout tourne de manière positive, vous savez on a des neurones miroirs chez l'être humain, donc on reproduit ce qu'il y a en face. Voilà.

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

K : Oh, un travail bien fait. Dans l'absolu, à l'absolu de l'absolu, c'est un travail où, qui répond euh à une mission et puis à un résultat attendu mais que par l'entreprise, mais aussi par la personne, vous voyez. Parce que c'est, c'est un tout, c'est-à-dire la personne fait un travail où elle se sent réalisée, où il y a un sens à ce qu'elle fait, où ça répond à l'objectif de l'entreprise. L'entreprise bien évidemment il y a le côté financier qu'il ne faut pas ignorer. On a aussi un côté projet, c'est-à-dire on se positionne en quelque part, où on veut aller et etc. On a aussi une mission de faire en sorte qu'on prend en main le client qui arrive chez nous, qui nous fait confiance sur l'espace de son séjour chez nous. Et puis il y a une équipe qui fait que quand il fait le travail, ce travail l'amène à un stade dans sa carrière, dans sa façon de faire les choses. Bien évidemment si tout ça est répondu, c'est l'idéal. C'est l'idéal mais d'une manière plus basique un travail bien fait, c'est quand on a une mission sur laquelle on se met d'accord ensemble, à partir du moment où on a signé pas physiquement mais oralement en disant "on va faire ça" et bien on y va et on le fait. Et donc si les résultats sont là, par rapport à ce que nous on a souhaité mais nous ensemble.

E : D'accord, euh, est-ce que pour vous ça passe obligatoirement par le respect des normes ?

K : Alors euh, officiellement je vous dirai oui, moi dans le fond je vous dirai personnellement je crois qu'elle euh, je dirai que euh, la majeure partie de ce qui se passe dans la vie ça se passe en-dehors de ce qui est écrit, de ce qui est signé vous voyez ce que je veux dire. Voilà, donc il y a des normes il faut les respecter bien sûr, parce que euh, on est un pays où il y a des lois, où il y a des règles, il faut les respecter etc, mais pour moi c'est le basique. C'est comme si euh, euh, pour lire un livre de Shakespeare il faut commencer par apprendre la langue donc les sons, les phonétiques, etc. C'est les bases, tout le monde le fait mais à un moment donné ça devient inconscient. Ça veut dire inconscient, c'est là où on passe un stade supérieur. Vous voyez, on ne va pas tous les jours regarder les normes, on les a intégré, on le fait, point. Et du coup notre objectif est plus noble que ça.

E : Euh, pensez, pensez-vous que euh, les employés respectent votre façon de voir euh, de voir un travail bien fait ?

K : Ils ont pas le choix ! (rires) En même temps c'est mon travail de leur transmettre ça, vous savez j'ai même envie de dire que c'est ma responsabilité. C'est que euh, j'aurai rien réussi si j'arrive pas à faire en sorte que la personne qui part d'ici, n'a pas intégré cet esprit, dont j'ai rêvé quand j'étais petit. Vous voyez ce que je veux dire, enfin petit dans le sens quand je commençais à travailler je voyais tout ce qui se passait et vous, là vous avez fait un stage il y a peu ?

E : Oui, j'en ai fait deux oui.

K : Et je sais pas si vous avez fait d'autres stages avant et ailleurs, mais quand on est en bas de l'échelle entre guillemets, on voit tellement de choses, on observe tellement et on ne dit pas tout. Parce qu'on a pas le droit, parce qu'on est en bas de l'échelle, et parce qu'on est censé apprendre. Mais c'est pas pour autant qu'on en pense pas moins, vous voyez ce que je veux dire, on pense les choses et puis au fond de soi, on a tous un régulateur où on se dit euh, si c'était moi je n'aurai pas fait comme ça. Vous voyez ? Après quand vous vous avancez, vous vous rendez compte qu'il y a des choses où vous n'aviez pas raison, et y a pleins de choses où vous vous dites juste "donnez-moi le pouvoir s'il-vous-plaît, j'aimerais le faire dans ce sens là". C'est pas toujours facile puisqu'il y a des moments où euh, y a pleins de choses qui viennent contre vous, vous voyez. Mon adjointe par exemple qui est à l'hôtel ici euh, je l'ai recruté il y a 6 ans, elle était au chômage, elle n'avait jamais bossé dans un hôtel, elle ne savait rien. Elle faisait des extras dans un restaurant, je suis allé manger c'est le restaurant d'un ami à moi, sauf que quand elle m'a accueilli à l'extérieur elle ne savait pas qui j'étais euh, voilà le lendemain j'ai demandé le numéro de téléphone euh, je l'ai pris en extra, je l'ai observé pendant un mois et après je lui ai donné un, tout le monde était contre elle dans ce poste, tout le monde. Ma direction, le siège, j'avais tous les CV de ce qui compte à Toulouse, parce que l'hôtel a une bonne réputation, mais c'est elle que je voulais, vous voyez. Pourquoi ? Parce que j'étais convaincu que euh, là, l'être humain c'est, c'est le plus important. La technique vient après, parce qu'on apprend tout ce qui est technique, par contre l'humanité on ne l'apprend pas. On l'a ou on l'a pas. Voilà donc parfois quand vous voulez mettre en place des choses dont vous avez rêvé, il y a des éléments qui viennent vous dire "non, non, c'est pas possible", donc oui il faut se battre pour ça. Mais voilà.

E : Euh, quel est le niveau d'implication de vos employés dans la façon de voir le travail ?

K : 100%, vraiment, hum.

E : Au final vous avez répondu avant aux dernières questions, par rapport au management participatif euh, que vous donnez des marges de liberté aux employés, dans leur façon de travailler au quotidien.

K : Ah oui tous, il y a, il y a des gens que je n'ai pas contrôlé depuis un an (rires), vraiment vous voyez ce que je veux dire. Et euh, et puis bon après c'est euh, c'est ma façon de faire et pourtant on est à 9 sur Booking, alors que l'hôtel a besoin de travaux et dieu sait depuis 10 ans euh. Alors là on doit chuter de 8.5 tellement les salles de bain elles ont besoin d'être refaites mais au contraire on a gagné. On est classé numéro 2 dans la région en taux d'occupation, alors qu'on a pas, qu'on est pas dans un grand groupe hôtelier, on est rien du tout. On a pas de force de vente, euh, en résultat net pareil on cartonne euh.

E : Les gilets jaunes ça ne vous a pas euh causé de ?

K : Et bien pour l'instant rien, rien. Maintenant il n'y a pas d'impacts vraiment réels. A part le mois de janvier, qui est vraiment un mois extrêmement mou, donc pour l'instant euh, au jour d'aujourd'hui, on a fait mieux que l'année dernière vous voyez. Et il nous reste très peu pour atteindre nos objectifs, qui est en hausse par rapport à l'année dernière donc euh. Donc on verra pour avril euh, enfin d'ici le mois d'avril comment ça va se passer.

E : Et le fait d'externaliser les étages, au niveau du management ce n'est pas compliqué parce qu'au final c'est, c'est un roulement de, de personnel, donc c'est jamais souvent les mêmes, si ?

K : Vous savez, tout choix implique un sacrifice. Et quand on fait un choix, ça veut dire qu'on sacrifie quelque chose. Et donc euh, nous l'idée c'était de sortir de, de ce qui est la partie étages pour parler franchement c'est, c'est comme la partie Night, c'est le personnel le plus compliqué à trouver, à fidéliser, à gérer. Et donc quand vous avez le moyen de dire "oh tiens je te paie et tu t'en occupes", euh, bon ça enlève un, donc il y a d'autres problèmes bien sûr qui, qui en découle et on est pas euh, on a quelqu'un qu'on appelle, on envoie un mail et on lui dit qu'il faut gérer, c'est leur travail, on les paie pour ça, aussi. Voilà, après à partir du moment où on travaille avec l'humain, il y a toujours un problème, toujours. Toujours, forcément et ça dépend si vous mettez derrière le mot problème ou vous mettez comme disent les anglais "we have an issue", il y a quelque chose à discuter, à régler, voilà.

E : D'accord, euh, est-ce que vous auriez des choses à rajouter, par rapport à ce que ?

K : Rien, je vous souhaite tout simplement que vous puissiez trouver un hôtel aussi sympa que notre hôtel pour votre travail à l'avenir (rires). Bon voilà.

E : (rires) J'espère aussi. Euh, voulez-vous que je vous envoie le travail terminé ? Ca va faire plusieurs centaines de pages hein, mais bon.

K : Oh je regarderai oui. Ca va vous servir à avoir quoi comme diplôme ?

E : Je suis en master, en master de Management en Hôtellerie Restauration.

K : Vous me disiez que vous aviez assisté à un rebranding lors de l'un de vos stages, c'est compliqué ? Le passage à une autre marque ?

E : Non, non, franchement, du moins moi je trouve pas, après euh, dans cette marque il y a beaucoup de choses à, il y a des procédures qui sont particulières, et autres. Il y a pas mal de critères, des procédures d'accueil et ainsi de suite qu'ils demandent pour la marque en question, et faut juste demander, faut juste que les employés se les approprient et des des fois euh.

K : Oui je sais, surtout quand vous avez des gens qui sont là depuis 20 ans euh, 15 ans, je connais. Mais dans mes pires cauchemars je n'aimerai pas me retrouver avec ce type d'employés. Vous voyez, j'ai déjà pratiqué ce type de profils (rires).

E : En tout cas, merci.

K : Avec plaisir, je suis désolé de ne pas avoir pu vous consacrer plus de temps.

E : Oui non mais après je fais en fonction de, de mes interviewés. Je sais qu'à Toulouse au mois de janvier c'est un peu plus calme pour se libérer du temps.

K : Merci beaucoup, en tout cas j'espère que je vous aurez été utile pour faire votre mémoire. A bientôt.

E : A bientôt, bonne journée.

K : Merci à vous aussi, au revoir.

ANNEXE M – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°6

Tableau 19 : Grille d'analyse de l'entretien n°6

ENTRETIEN N°6	
Identité de l'interviewé	« j'ai fait des études de Lettres Anglaises et j'ai fait donc Licence, Maîtrise, DEA, Doctorat », « je me suis retrouvé une passion pour ce métier », « au lieu de continuer sur un parcours académique [...] je me suis orienté vers l'hôtellerie et je suis content de l'avoir fait », « Réceptionniste, et pour être maintenant Directeur Général », « Depuis dix ans », « le technique, le commercial, l'humain euh les collaborateurs et les clients »
Type d'établissement	<p>« c'est un boutique hôtel euh, cinq étoiles », « en plein centre de Toulouse », « un hôtel qui a une histoire euh, nationale, parce que l'hôtel était le quartier général des aviateurs de 1920 à 1940 », « l'hôtel a été transformé donc en 2005 à 2008 en hôtel cinq étoiles, ouvert en 2008, donc un hôtel design euh, chaleureux, agréable, sympa, luxueux, raffiné, voilà », « toutes les chambres ont le même esprit, à part une seule chambre qui est une chambre classée et gérée par les Bâtiments de France », « 47 chambres, pour les personnes 94 », « il y a le directeur général, il y a une adjointe, euh, une chef de réception, un premier de réception, les réceptionnistes de jour, les réceptionnistes de nuit euh, l'équipe du petit-déjeuner et l'assistante gouvernante pour la gestion des étages », « Mais plus d'ailleurs semi-indépendant, c'est-à-dire qu'on fait parti d'un groupe, il y a un holding, mais on est complètement autonomes »</p> <p>Culture d'entreprise : « très sérieuse sans jamais se prendre au sérieux », « chaleureux, euh, avec une communication très directe, très ouverte », « on est euh beaucoup dans l'empathie », « Que ce soit par rapport aux collègues ou par rapport aux clients », « je fais très attention au niveau du recrutement, de la formation », « à la fois par rapport à ses collègues, par rapport à son supérieur hiérarchique et par rapport aux clients », « rechercher à se mettre à la place de l'autre avant de juger, et réfléchir », « on se doit à l'autre un sourire, une gentillesse »</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>« tout simplement je lui dis », « Au delà du fait de le féliciter ou de lui dire que ça a été fait, ou même parfois euh, l'hôtel est ce qui me permet de faire juste que l'attitude permet de le dire parce que l'hôtel est petit donc on est présent », « vous avez aussi des promotions [...] quand vous donnez une promotion à quelqu'un c'est une façon de lui dire qu'il a bien travaillé, qu'il a bien maîtrisé son poste », « il y a aussi des primes », « une des missions qui lui a été données a été bien menées ou tout simplement l'ensemble de</p>

	<p><i>son travail est parfait », « c'est traduit aussi par un chiffre sur le bulletin », « la première question que je me pose c'est euh, moi, est-ce que je n'ai pas fait ce qu'il fallait, à la fois dans le recrutement, à la fois dans la formation et dans le suivi par la suite », « on essaie d'échanger, on essaie de discuter, de voir ce qui va et ce qui ne va pas et si il y a un travail à faire à notre niveau on le fait, avant de demander à l'employé de faire ce qu'il a à faire, parce que c'est à nous d'abord de le faire »</i></p> <p>Y a t-il une systématisation dans votre façon de le signaler aux employés ?</p> <p><i>« on peut faire du management sur mesure », « Les gens n'ont pas tous le même profil [...] vous allez être sensible à une poignée de main chaleureuse, et il y a quelqu'un d'autre qui voudra tout simplement euh, une reconnaissance écrite », « D'autres vont être plutôt dans la confiance et dans l'autonomie que vous leur donnez et dans la gestion de leurs postes », « D'autres ils vont être plutôt ouverts à des missions nouvelles », « les gens ne sont pas pareils »</i></p> <p>Vous êtes-vous déjà retrouvé face à un employé plus expérimenté que vous ?</p> <p><i>« dans ce sens là oui », « donc c'est des gens qui étaient là-bas, alors dans ce cas là on ne peut pas dire qu'ils sont plus expérimentés, ils ont une mémoire historique de l'établissement qui est plus riche parce qu'ils étaient là avant », « tout ce qui est technique et tout, ça s'apprend, tout le monde apprend », « humainement, chacun a son expérience », « quelqu'un qui connaît, qui a des connaissances historiques du produit plus importantes que moi, dans ce cas là moi je me mets tout à fait comme une éponge, je vais absorber au maximum les informations qu'ils peuvent me donner »</i></p> <p>Comment sont mises en place les normes dans votre établissement ?</p> <p><i>« je suis un peu un produit du groupe A où il y a beaucoup de procédures », « j'ai fait l'ouverture de l'hôtel, [...] pour mettre tout en place, il a fallu beaucoup de procédures », « qui sont des processus en dynamique de vie [...] ils bougent tout le temps par rapport à un problème que l'on peut vivre ou par rapport à des choses nouvelles qui n'existaient pas avant », « imposées non, parce qu'on est autonomes, donc c'est moi qui gère l'hôtel », « C'est le contraire, c'est le groupe qui vient s'inspirer de ce que l'on a pour mettre en place »</i></p> <p>Faites-vous participer les employés lors la mise en place de celles-ci ?</p> <p><i>« on le fait de manière euh, démocratie participative », « on fait les choses ensemble, on vit les choses ensemble, je prends l'avis de tout le monde qui est concerné, c'est moi qui prend la décision à la fin mais comme c'est eux le personnel qui travaille avec, donc c'est important pour moi qu'ils se sentent à l'aise et bien », « c'est moi qui va arbitrer si à un moment donné il y a des choses de trop ou pas assez », « c'est la meilleure façon de fédérer les</i></p>
--	---

	<p>équipes », « c'est tout simple, je les consulte », « soit on fait des réunions, soit des réunions individuelles, soit aussi euh, de, de, de moment one shot, one minute management [...] pour discuter en deux minutes », « on vient me voir à n'importe quel moment euh, il y a le mail aussi où on peut signaler quelque chose qui peut euh, à ajouter, à enlever, à discuter », « le premier de réception, le chef de réception, ils peuvent aussi euh, faire remonter l'information », « c'est plus vivant »</p> <p>Comment sont perçues les procédures dans votre établissement par les employés ?</p> <p>« comme on est tous ensemble donc il n'y a pas d'imposition dans le, dans ce qui est fait », « si à un moment donné il y a quelque chose, il faut absolument avancé », « on ne peut pas être tous d'accord tout le temps sur tout, euh, la personne qui est la mieux placée au niveau hiérarchique qui va, qui va mettre la chose en place », « je pars du principe qu'il faut toujours communiquer avec les gens, puisqu'un employé qui fédère pas, qui n'adhère pas à votre projet, en fait c'est du poison dans le processus », « c'est pas moi qui fait le travail, c'est eux », « il faut que la personne soit d'accord avec ce qu'il fait, qu'il y ait un sens à ce qu'il fait », « c'est avoir un sens à ce que l'on fait, à ce moment là on ne se pose pas la question, on le fait même avec plaisir », « Et on ne peut pas contester quelque chose euh, à laquelle on a participé »</p>
Hypothèse 2	<p>Comment sont réalisées les évaluations de vos salariés dans votre établissement ?</p> <p>« au jour le jour [...] tous les jours euh, lorsqu'il y a quelque chose qui va et qui va pas euh, je suis présent », « Après c'est mon adjointe ou le chef de réception pour rectifier les choses », « Il y a des entretiens qu'on fait de manière euh, annuel », « Et puis il y a l'entretien professionnel, je crois qu'on les fait maintenant tous les deux ans, puisque c'est un entretien obligatoire qui est imposé par l'État », « Un entretien d'évaluation, ça évalue vos missions, un entretien professionnel ça évalue votre carrière, ce que vous voulez faire euh par la suite », « chaque chef de service le fait dans son service », « Après l'employé peut éventuellement vouloir le faire avec son N+1, en l'occurrence avec moi », « je fais mes chefs de service », « un maximum de, de, d'éléments du métier », « la partie vente, [...] gestion de soi, [...] notre position avec le client, avec euh, l'attitude globale, [...] la partie technique »</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>« Très importantes », « c'est tout simple, vous savez il y a une ligne qui s'appelle "esprit d'équipe" », « sur lequel vous êtes noté mais surtout expliqué quel est, quel est votre comportement », « c'est quelque chose sur</p>

	<p>lequel je mets l'accent dès le recrutement », « lorsque je fais le recrutement, je, je veille à ce que la personne ait quelque chose qui, qui fait que les relations se fassent beaucoup plus facilement », « les nouveaux qui arrivent, les nouvelles personnes, elles sont imprégnées de l'esprit », « Quand vous arrivez dans un endroit où tout tourne de manière positive, vous savez on a des neurones miroirs chez l'être humain, donc on reproduit ce qu'il y a en face », « l'être humain c'est, c'est le plus important », « La technique vient après, parce qu'on apprend tout ce qui est technique, par contre l'humanité on ne l'apprend pas. On l'a ou on l'a pas. »</p>
	<p>Qu'est-ce que, pour vous, un travail bien fait ?</p> <p>« c'est un tout, c'est-à-dire la personne fait un travail où elle se sent réalisée, où il y a un sens à ce qu'elle fait, où ça répond à l'objectif de l'entreprise », « il y a le côté financier qu'il ne faut pas ignorer », « faire en sorte qu'on prend en main le client qui arrive chez nous, qui nous fait confiance », « il y a une équipe qui fait que quand il fait le travail, ce travail l'amène à un stade dans sa carrière, dans sa façon de faire les choses », « si tout ça est répondu, c'est l'idéal », « quand on a une mission sur laquelle on se met d'accord ensemble », « il y a des normes il faut les respecter bien sûr, parce que euh, on est un pays où il y a des lois, où il y a des règles, il faut les respecter etc, mais pour moi c'est le basique », « on ne va pas tous les jours regarder les normes, on les a intégré », « Ils ont pas le choix ! (rises) En même temps c'est mon travail de leur transmettre ça, vous savez j'ai même envie de dire que c'est ma responsabilité », « j'aurai rien réussi si j'arrive pas à faire en sorte que la personne qui part d'ici, n'a pas intégré cet esprit, dont j'ai rêvé quand j'étais petit »</p> <p>Quel est le niveau d'implication de vos employés dans les façons de travailler/voir le travail ?</p> <p>« 100%, vraiment, hum », « quand on est en bas de l'échelle entre guillemets, on voit tellement de choses, on observe tellement et on ne dit pas tout. Parce qu'on a pas le droit, parce qu'on est en bas de l'échelle, et parce qu'on est censé apprendre. Mais c'est pas pour autant qu'on en pense pas moins », « si c'était moi je n'aurai pas fait comme ça », « vous vous rendez compte qu'il y a des choses où vous n'aviez pas raison, et y a pleins de choses où vous vous dites juste "donnez-moi le pouvoir s'il-vous-plaît, j'aimerais le faire dans ce sens là" »</p> <p>« Vous savez, tout choix implique un sacrifice. Et quand on fait un choix, ça veut dire qu'on sacrifie quelque chose. », « à partir du moment où on travaille avec l'humain, il y a toujours un problème », « ça dépend si vous mettez derrière le mot problème ou vous mettez comme disent les anglais "we have an issue", il y a quelque chose à discuter, à régler »</p>

ANNEXE N – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 8

Date entretien : 30 janvier 2019

Durée : 45 minutes

E : moi-même

C : l'interviewé

E : Bonjour Monsieur C.

C : *Bonjour.*

E : Je vous remercie pour le temps que vous m'accordez par cette interview. Je vous rappelle brièvement la raison et le sujet de celle-ci.

C : *D'accord, allez-y.*

E : Alors euh, je vous contacte pour mon mémoire de recherche euh, donc du coup euh, à ce sujet euh, je réalise des entretiens donc avec des managers de notre secteur, donc de l'hôtellerie-restauration, mais également des experts comme vous, qui traitent sur le bien-être au travail tous les jours auprès de, auprès de euh, de nombreuses entreprises. Du coup je vais vous poser une euh, une liste de questions et euh.

C : *Je vais essayer d'y répondre, pas de problème.*

E : Voilà. Questions qui sont d'abord larges, sur vous, ce que vous faites et après sur le sujet, sur la reconnaissance. Et je voulais aussi et surtout vous remercier de prendre un peu de votre temps.

C : *C'est normal, j'essaie.*

E : Je me doute que votre agenda est assez chargé vu votre actualité donc euh, voilà.

C : *Non, mais c'est normal.*

E : Euh, alors, euh pour commencer, quel est votre parcours universitaire et professionnel ?

C : *Alors, moi j'ai fait une grande école de commerce donc j'ai fait BAC, classes prépas et école de commerce au sein de l'EDEC. Euh ensuite euh, j'ai été diplômé en 1992 euh, et j'ai un parcours professionnel assez varié, puisque j'ai un parcours en entreprise mais j'ai toujours, en fait moi je suis slashé depuis 1998. J'ai toujours fait plusieurs métiers en même temps. Donc euh, en entreprise j'ai été euh, j'ai commencé ma carrière en vendant des photocopieuses, après je suis allé dans le marketing, dans le marketing industriel, euh. Après j'ai tout plaqué pour me concentrer à la musique euh, après j'ai monté une start-up dans la musique euh, financée par un centre de recherche, car j'avais trouvé une façon de composition et de compression du son à la fin des années 90 avec l'intuition qu'il y aurait du son partout sur internet à l'époque. L'abus*

d'internet a explosé, je suis allé chez TF1, j'ai fait 2-3 postes chez TF1, dont la création d'une filiale du groupe qui existe toujours, qui s'occupe du hors média. Après j'ai, j'ai pris la direction générale adjointe des régions du groupe NRJ, puis je suis passé chez Canal+ pour développer les gros événements. Ensuite, j'ai créé une autre start-up. Parallèlement à ça, j'ai été édité chez Universal en tant que compositeur puis en tant qu'écrivain chez Lafont. Euh, j'ai été prof aussi, pardon oui en parallèle. Euh, après Canal j'ai créé une autre start-up, euh, après je suis allé chez Econcert comme Senior Vice President, donc c'est la plus grosse plate-forme mondiale de diffusion de concerts. Après je suis allé à l'INA aux côtés d'Agnès SAAL. Je ne sais pas si ça vous dit quelque chose Agnès SAAL ? C'était le scandale des taxis et de l'Institution Nationale de l'Audiovisuel.

E : Euh, non ça me dit rien.

C : Bon, et bien si vous tapez Agnès SAAL vous verrez. Elle s'est fait virée pour un abus de bien social (rires), mais c'était un coup politique enfin bon peu importe. Et depuis maintenant 4 ans, donc je donne des conférences et je fais du conseil depuis des années, mais depuis 4 ans, je ne fais plus que ça.

E : D'accord.

C : Donc euh, mon quotidien, alors métiers aujourd'hui, je suis écrivain, je publie chez Hachette à ce jour, je risque fort de, je suis en train de me poser la question de changer d'éditeur. Euh, je suis chroniqueur pour LCI Psychologie Magazine, j'écris des articles euh, enfin je passe pas mal de temps sur les réseaux sociaux. Euh, je suis producteur de web séries aussi. Euh, je vais redevenir prof bientôt dans un MBA, je ne peux pas encore dire lequel parce que ce n'est pas officiel.

E : D'accord.

C : Et je fais autre chose. Ah oui, et je donne des conférences bien sûr.

E : Ok, pouvez-vous euh, parce que euh, du coup vous faites ça euh, du moins vous avez du coup monter une boîte en tant que consultant ou euh, pour tout ce qui est conférence ?

C : Euh, j'ai pas compris la question pardon.

E : Euh, pour faire euh les conférences, et euh, et même tout ce qui est consulting dans les entreprises, vous avez monté une entreprise ?

C : Ouais, enfin j'étais indépendant et maintenant j'ai fait mes euh, c'est plus pour des raisons pratiques, j'ai monté une entreprise mais je suis euh, euh, l'idée ce n'est pas de faire grossir l'entreprise du tout, c'est euh. Je suis très bien euh, euh, tout seul, c'est un vrai bonheur. En fait je répartis mon temps beaucoup sur l'écriture, euh, sur les podcasts, sur tous ces trucs là, et les conférences et toutes ces choses. C'est une entreprise sans en être une en fait, je pourrai très bien être indépendant c'est exactement la même chose.

E : D'accord, euh vous avez parlé de conférences, à peu près euh, à quelle fréquence à peu près vous réalisez des conférences, du consulting pour les entreprises, à côté du coup de votre partie euh, euh.

C : C'est autour d'une centaine de conférences par an. Euh, donc c'est très variable par exemple cette semaine j'en fais une, et la semaine prochaine j'en fais six donc c'est très très variable. Mais j'essaie globalement de répartir une semaine sur deux sans conférence, en effet pour répartir

tout le travail de fond, d'écriture. Parce que là en effet, j'ai n nouveau livre qui sort en septembre, et pour qu'il sorte il faut qu'il soit fini. J'en ai un autre qui sort en janvier prochain qui sera un roman, donc c'est pareil il faut le finir. Enfin, il faut même le commencer dans l'absolu (rires) donc euh, voilà j'essaie de répartir mon temps une semaine sur deux, j'essaie.

E : Ah oui, d'accord, ok. Euh, quels sont les, on va dire les catégories d'entreprises avec lesquelles vous travaillez le plus fréquemment à travers vos conférences et autre interventions ?

C : Alors ce sont généralement de très très grandes structures euh, je dirai réparti en deux catégories : publiques et privées.

E : D'accord, donc plutôt des PME ?

C : Non non, très grosses entreprises, je travaille quasiment qu'avec de grands groupes.

E : Ah, oui d'accord.

C : Là par exemple, la semaine prochaine euh, c'est SNCF, c'est Thalès euh, qu'est-ce que j'ai ? Euh, j'ai M6 aussi la semaine prochaine, enfin voilà donc c'est plutôt de très grosses entreprises. Alors pour une raison, alors je le regrette un peu mais c'est pour ça que je suis en train de travailler, de préparer quelque chose avec les chambres du commerce et de l'industrie, pour pouvoir attirer un public plus de PME, mais en fait si je travaille peu avec des PME, c'est pas que je n'ai pas envie, c'est que je coûte plutôt cher pour une PME., voilà.

E : D'accord, euh, au niveau du secteur de ces entreprises, il est plutôt varié ou ?

C : Très varié.

E : Très varié ?

C : Vraiment, y a pas euh, y a strictement pas de règles.

E : Et, est-ce que ça vous est déjà arrivé de travailler pour des entreprises en hôtellerie-restauration ?

C : Alors restauration si vous comptez Sodexo dans la restauration oui.

E : Oui, d'accord. Parce que c'est justement euh une personne, un directeur dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, du moins un directeur d'hôtel sur Paris qui m'a donné votre euh, votre contact.

C : Ah ouais ? Ah c'est rigolo.

E : Oui parce que apparemment, vous faisiez des ateliers sur Paris, des rendez-vous plutôt informels, c'est un monsieur qui vient du groupe hôtelier A.

C : Alors euh, très honnêtement, j'ai une mémoire de poisson rouge. C'est possible euh, mais là sur le moment ça ne me dit rien.

E : D'accord, euh, je voulais savoir comment vous était venue l'idée de euh, de ces conférences, surtout de ce sujet, le management bienveillant, du bien-être au travail ?

C : Alors le sujet c'est parce que euh, en fait j'ai été manager pendant plus de 20 ans d'équipes qui allaient de quelques dizaines à quelques centaines de personnes donc j'ai, managé beaucoup de managers. Je m'apercevais que le euh, que le management était quelque chose de très mal connu en France, et quasiment pas enseigné, même dans les grandes écoles. Et je subissais des formations quand j'étais en entreprise, j'étais mais absolument consterné de voir euh. Alors je vous donne un exemple, lorsque j'étais chez TF1, j'avais plusieurs centaines de personnes mais c'est un, mais c'est un gamin d'une vingtaine d'années qui est venu euh, me faire une formation pendant deux jours, enfin on était une dizaine. Donc c'est un gamin de 25 ans qui, pendant deux jours, euh a délivré une formation sur « comment gérer son stress face à la gestion de son équipe ». Et je me suis posé la question pendant deux jours, la légitimité de ce garçon, aussi gentil soit-il, pour essayer de nous faire passer un message. Euh, donc j'étais allé voir ma DRH en lui disant : « la prochaine fois, envoie-moi les fichiers PowerPoint, ça sera aussi bien ». Euh, et donc en fait c'est ça qui m'a donné envie de faire des conférences, pour faire passer des messages, à partir d'une expérience. Ce n'est pas de la théorie, ce n'est pas un truc que euh, c'est vraiment ancré dans la réalité, mes bouquins c'est la même chose, c'est euh, je ne sais pas si vous avez lu un de mes livres ou si vous voyez mes articles.

E : Oui, oui, du moins je n'ai pas encore commencé à les lire mais en tout cas j'ai lu pas mal d'articles.

C : Et bien en fait c'est euh, il y a 300 mots de vocabulaire, il n'y a pas de théorie, c'est ancré dans le euh, dans le concret. Enfin vraiment il y a euh, je cherche à faire simple parce que je pense que le management est quelque chose de profondément simple. C'est euh, le problème c'est que euh, on essaye parfois de, de rendre ça complexe, de rendre ça euh, d'expliquer que c'est super dur alors que finalement tout ça n'est rien que du bon sens. Donc j'essaie de euh, à mon petit niveau, de faire passer ce message là. Quel que soit le média, que ce soit par les podcasts, par euh, mes articles, mes conférences, les web séries, enfin quel que soit le média j'essaie de faire ça.

E : Ok, et dans quelle optique les entreprises vous contactent, pour euh, pour les conférences ?

C : Faire évoluer le management.

E : Au sein de, au sein de l'organisation ?

C : Oui, enfin faire euh, faire évoluer les comportements.

E : Tout ce qui est attitudes euh ?

C : Exactement, alors ça peut être de euh, des managers mais aussi des managés. Par exemple, je fais des conférences sur le sexisme au quotidien, donc là c'est pour faire changer les comportements des hommes comme des femmes d'ailleurs.

E : Au travail, ok, d'accord, euh je vais commencer, je vais commencer mes questions sur le euh, sur mon sujet donc c'est les formes de reconnaissance dans la relation entre manager et employé. Euh je vais commencer par la reconnaissance des efforts au travail euh. Comment est-ce que vous conseilleriez un manager euh, de dire ou d'indiquer à un de ces salariés qu'il travaille plus ou moins bien ?

C : Et bien de lui parler, enfin c'est, c'est, ce que je vous dis c'est malheureusement un grand nombre de managers ne font pas de feedback, positifs ou négatifs d'ailleurs. Et ça c'est pas une

fois par an pendant l'entretien annuel, ça se fait en permanence donc euh, quand il y a quelque chose il faut le dire, et quand il y a quelque chose qui va pas bien, il faut le dire avec des mots, en étant posé, sans hurler, sans. C'est vraiment euh, il faut impérativement que tout le monde prenne la culture du feedback. Mais c'est vrai aussi pour un managé, qui si il ne comprend pas pourquoi il doit faire cette tâche, ne doit pas se sentir idiot d'aller voir son manager ou sa manageuse pour lui dire : "mais pourquoi est-ce qu'on doit faire ça, explique moi, je ne dis pas que je n'ai pas envie de le faire, j'ai envie de comprendre pourquoi je le fais". Et ça c'est le rôle d'un manager d'expliquer le pourquoi.

E : Pensez-vous que la pratique euh, de récompenses quand un, quand salarié fait bien son travail, peut être nécessaire ?

C : *Et bien en tout cas elle ne fait pas de mal.*

E : Je parle par exemple de primes, ou autres hein.

C : *Oui, oui, mais très clairement je ne sais pas si elle est nécessaire mais en tout cas elle ne fait pas de mal. C'est euh, je rappelle toujours à tout le monde, mise à part les gens qui travaillent pour une passion, demain par exemple euh, imaginez vous travaillez, euh vous trouvez un job euh, et vous gagnez 50 millions d'euros à l'Euromillions. La probabilité que vous ne changiez rien à votre vie professionnelle est nulle. Elle est nulle. Donc à partir du moment où, où on sait ça, et bien on a tout compris à la motivation des gens pour aller travailler. Avant tout c'est une euh raison qui est purement économique. Et c'est pas grave dans l'absolu. Mais l'injonction du, au bonheur au travail est une bêtise sans nom. Parce que le bonheur est une quête sans fin alors que le bien-être au travail, ça c'est quelque chose de fondamental. Et le côté euh, "j'ai signé un super contrat et on me donne une prime pour ça", et bien c'est plutôt cool oui. Voir c'est légitime. Mais au même titre que si j'ai ça, si jamais je fais quelque chose de mal qu'on me dise euh "c'est vraiment pas bien ce que tu as fais et euh, et cette année tu ne seras peut-être pas augmenté parce que tu n'as vraiment pas bossé cette année" et bien c'est aussi important. C'est-à-dire que le feedback ce n'est pas que du feedback positif c'est aussi négatif. Par contre, le courage managérial de réussir à faire du feedback négatif, malheureusement il est assez rare.*

E : D'accord, euh, pensez-vous que euh, que l'effort qu'a pris euh, le salarié dans une tâche en particulier doit être mis en avant lors de, lors de ce feedback justement ?

C : *Oui, oui. Et bien en fait c'est vraiment euh, on a tous besoin de reconnaissance, quelque soit son niveau hiérarchique. Mais vraiment quelque soit. Je vais vous donner un exemple, c'est une anecdote qui date d'il y a quelques semaines. Un journaliste interviewait le euh, l'homme de ménage de SpaceX, la boîte de euh, d'Elon Musk qui a pour objectif d'aller sur Mars, et le journaliste lui demande : "Mais euh, c'est quoi votre métier, c'est quoi le sens de votre métier?". Et le type répond : "Et bien moi je participe à la conquête spatiale". Et le journaliste était un peu surpris et dit : "Mais vous êtes balayeur" et le type lui dit : "Oui mais moi mon boss, il m'a dit que si les bureaux étaient super propres, que ça sentait bon, que les poubelles étaient vidées, que tout était clean, et bien les ingénieurs se sentiraient mieux dans leur espace de travail, et en seraient plus créatifs et on irait plus vite sur Mars donc moi balayeur je participe à la conquête spatiale". Et voilà, enfin, je trouve que c'est un bon résumé de euh bien sûr quel que soit le niveau hiérarchique le feedback positif c'est quelque chose de fondamental et quelque chose de nominatif et pas global. Ça peut être sympa de remercier toute une équipe mais ensuite la reconnaissance individuelle on en a besoin.*

E : Oui, hum hum. Pensez-vous qu'il y a une sorte de systématisation dans la façon de euh, de l'indiquer ? Que ce soit dans le positif ou dans le négatif de la part des managers ? Ou est-ce

que par exemple euh, est-ce qu'il faut l'indiquer au moment d'un briefing ou juste autour d'un café ?

C : Il n'y a pas de règles, ça va dépendre des fonctions, ça va dépendre euh des personnes, ça va dépendre euh. En fait, je crois qu'il faut savoir s'adapter à chacune des situations. Si vous prenez une équipe commerciale, et bien la récompense ça va être des primes pour atteindre les objectifs ou des dépassements d'objectifs. Si il y a quelque chose d'exceptionnel, ça ne mange pas de pain, pendant un séminaire de souligner une performance. Si c'est du feedback négatif par contre c'est toujours en tête à tête, ça ne se fait jamais en public. Enfin il y a 1000 cas qui peuvent se présenter, 1000 cas. Donc faut, un manager son rôle c'est justement de savoir s'adapter pour optimiser le bien-être des gens.

E : D'accord, euh, comment conseillez-vous un manager dans la situation où il doit manager un employé qui est plus expérimenté que lui, ou en tout cas dans la tâche que doit réaliser l'employé en question ?

C : J'ai pas compris la question, pardon.

E : Comment conseillez-vous un manager dans la situation où euh, où il doit manager un employé qui est plus expérimenté que lui ?

C : Et bien il euh (rires), globalement il faut comprendre qu'un manager euh, enfin déjà plus expérimenté que lui, pardon mais ça ne veut rien dire dans l'absolu. Parce que plus expérimenté, ça veut juste dire que techniquement si on prend l'exemple d'un vendeur, et bien techniquement la personne est vendeur est depuis 20 ans et son manager ça se trouve, ça fait que 5 ans qu'il est manager. Sauf qu'un manager, contrairement à ce qui est donc ce satané esprit français, n'est pas un expert technique. Et donc et bien il gère qui peuvent avoir 20 ans d'expérience dans une technique, soit un ingénieur ou un commercial, mais ce n'est pas le même métier et il faut bien qu'il fasse comprendre à ses équipes, que oui il est moins bon techniquement sur un certain nombre de sujets, mais c'est pas le sujet, c'est pas son rôle d'être meilleur techniquement. Son rôle c'est de faire en sorte que les performances soient optimisées, que le bien-être soit optimisé, que l'organisation soit carrée, qu'ils aient les informations nécessaires pour bien faire leur travail. Et le problème en France, c'est que souvent on a ça, c'est euh, on a l'angoisse du manager qui dit "oh la la, dans mon équipe j'ai deux personnes qui sont là depuis cinq ans de plus que moi, et ils sont meilleurs que moi dans le métier. Oui mais sauf qu'ils ne sont pas managers. Lui il va être manager donc c'est pas le même métier. Un manager c'est, si on prend l'exemple du directeur commercial, un directeur commercial ce n'est pas un super commercial. Et c'est l'une des erreurs fondamentales qu'on fait dans les entreprises, c'est quand on doit choisir un directeur ou une directrice commerciale dans une équipe de commerciaux, et bien on va prendre celui qui vend le plus. C'est une bêtise parce que justement il y a les South Fields, l'empathie, l'écoute, ce genre de choses, ça se trouve ce sera peut-être le moins bon vendeur qui sera le meilleur manager. Mais c'est toute la difficulté justement.

E : Euh, du coup dans, dans cette optique là, comment le manager doit-il adopter ses attitudes ? Par exemple, si il y a une confrontation avec un employé qui estime que les directives données ne sont pas légitimes.

C : Une confrontation ça se traite en tête à tête. Moi j'ai été confronté parfois dans ma carrière à des gens qui disaient : "non mais moi je fais comme euh, comme je veux, je suis meilleur que toi là-dessus". Et moi ma réponse est toujours la même, si je lui dis que je n'ai pas d'état d'âmes sur la façon dont il le fait, si tenté que ça reste euh, humainement correct enfin je, (rires) on part pas dans l'excès mais si je fixe un objectif, ensuite il fait comme il veut pour l'atteindre, c'est pas à

moi d'expliquer comment il faut faire pour l'atteindre. Moi mon métier c'est de donner un objectif global à toute une équipe et que chacun participe à cet objectif. Ensuite, son expertise de collaborateur ou de collaboratrice c'est d'optimiser les moyens pour atteindre cet objectif. C'est un grand garçon, une grande fille, ce n'est pas à moi d'expliquer comment, ni d'être derrière son dos. Par contre mon métier ça va d'être de checker que tel jour il y a tel objectif et que ça soit atteint et que si ce n'est pas le cas, et bien on va reparler pour voir si effectivement je ne peux aider dans les méthodes. Si jamais il y arrive dans ses propres méthodes mais je n'ai aucun problème. La notion d'objectif est vraiment fondamentale, et ça c'est applicable à tous les métiers sans exception. Et je pense qu'il faut savoir en tant que manager développer une grande forme d'autonomie de la part des collaborateurs et des collaboratrices, parce que sinon ils vont demander systématiquement à leur manager de faire à leur place. Or le boulot d'un manager c'est pas de faire à la place de, c'est tout, c'est d'aider en cas de besoin éventuellement mais en aucun cas de faire à la place.

E : D'accord, euh, je vais euh, dans la même forme de reconnaissance, donc sur les efforts, euh, je vais entamer un sujet qui sont les procédures dans une entreprise, en hôtellerie restauration, vu que c'est une entreprise de service on a beaucoup de, de procédures que les employés doivent suivre et du coup je voudrais avoir votre avis sur euh, sur ces normes et procédures qui sont installées dans une entreprise.

C : *Et bien ça va dépendre de quoi on parle, si ce sont des procédures de sécurité ou d'hygiène ou ce genre de choses, et bien il n'y a même pas de discussion.*

E : Ah oui, là je parlai plutôt des procédures, par exemple pour un hôtel, toute une procédure à respecter pour accueillir un client.

C : *Encore c'est, si on explique la raison de la procédure, tout va bien. Il faut vraiment expliquer pourquoi on fait telle chose. Vous voyez par exemple, euh, vous voyez je parlais de ça, je donnais une conférence devant euh, devant une grande banque et je donnais l'exemple donc du balayeur dont je vous ai euh, dont je vous ai parlé. Et bien il se trouve que je suis dans plusieurs banques et il y en a une, euh, à chaque fois que je vais dans cette agence, la personne à l'accueil tire la tronche. Mais quand je dis tire la tronche, c'est, je sens dans son regard que vraiment si je pouvais tourner les talons et me casser ça lui ferait plaisir. Ce n'est pas que c'est une mauvaise personne, c'est pas que c'est une mauvaise employé, c'est que très clairement son directeur ou sa directrice d'agence ne lui a jamais expliqué à quel point son rôle dans la procédure d'accueil était fondamental. Moi c'est pas la personne que je vois, c'est la représentante de la banque. Quand j'arrive dans cette agence je me dis : "putain, cette banque c'est vraiment de la merde". Et que si avec les procédures on explique pas l'importance, et c'est vrai que d'être à l'accueil, au poste d'accueil d'une agence de quartier c'est pas le, le boulot le plus valorisant dans l'absolu. Mais par contre si euh, son boss lui explique à quel point c'est l'image de toute la banque qui passe par ce sourire quand il y a quelqu'un qui entre, et ce qui est vrai, c'est factuellement vrai, et bien peut-être qu'elle vivra son métier de façon nettement plus agréable. Donc les procédures elles sont biens si on peut les expliquer.*

E : Est-ce que vous pensez que euh ?

C : *En disant "oh et bien c'est comme ça, on a toujours fait comme ça, fais-le et tais-toi", et bien ça ce n'est pas ce que j'appelle du management. Ça me rappelle une fois j'étais euh, je suis allé dans une mairie pour faire des papiers euh, que je devais renouveler et que j'avais fait un an avant, et c'était une procédure très complexe, je me disais que pour une procédure à peu près équivalente, ça allait passer comme une lettre à la poste. Et la personne en face de moi me regarde très sèchement et fait : "non, il faut tout refaire". Et je lui dit euh : "expliquez-moi*

pourquoi, parce que euh, à priori depuis un an je ne suis pas mort, j'ai, je suis toujours né, je suis en face de vous". Et là elle me regarde et elle fait : "ce n'est pas à moi de vous expliquer la procédure" point. Ok c'est de la merde. Alors peut-être qu'il y avait une vraie raison mais si on me donne la vraie raison j'ai aucun problème à appliquer la procédure. Si par contre c'est juste "et bien il faut faire ça parce que c'est comme ça", c'est que la procédure n'est pas bonne.

E : Qui d'après vous devrait décider des normes dans une entreprise ? Est-ce que euh, par exemple faire participer les employés eux-mêmes dans l'établissement des procédures pourrait être ?

C : Tout le monde doit participer, bien entendu. Et le fait que tout le monde participe, ça permet justement à ce que tout le monde s'approprie les procédures. Et que ça soit un vrai compromis. Alors ensuite, il faut trancher, ça ce sera le rôle d'un manager de dire "bon ok, il y a telle, telle, telle possibilité, je fais ce choix pour telle raison". Et encore une fois, d'expliquer les raisons de ce choix. Mais par contre, de participer à la réflexion voir au choix pourquoi pas, au contraire. Plus les gens sont impliquées dans une décision, plus ils les appliqueront avec enthousiasme. Il y a rien de pire que la décision qui tombe comme un couperet, sans explication sans rien, on peut être à peu près certain que rien ne sera appliqué.

E : D'accord, euh, est-ce que vous avez déjà eu des retours de managers sur la perception des procédures par les employés d'une entreprise par exemple ?

C : Ca c'est quotidien. (rires) C'est en entreprise, tout le monde a connu à un moment ou à un autre une procédure qui est saoulante, et encore une procédure qui est saoulante, c'est parce qu'on ne comprend pas pourquoi elle existe. Mais bien souvent, voilà je vais vous donner l'exemple d'une procédure qui moi, m'a toujours saoulé mais profondément. Dès que je prenais l'avion, je ne comprenais pas pourquoi au décollage et à l'atterrissage il fallait relever le rideau. Je sais pas si vous voyez, mais vous savez pourquoi ou pas ?

E : Non, pas du tout.

C : Et bien ça m'a toujours énervé et j'ai tout essayé. J'ai même fait semblant de dormir euh, avec la tête sur le rideau, on m'a toujours réveillé et ça m'énervait profondément. Et il y a quelques mois dans le magazine de la compagnie sur laquelle je volais, il y avait un article "Pourquoi faut-il relever le rideau ?". Et donc ça expliquait alors, je vous la fais courte mais en gros, l'avion décolle vous regardez par la fenêtre vous voyez un missile arriver, vous pouvez prévenir l'équipage et peut-être sauver l'avion. Parce que euh, vous pouvez voir le danger au même titre que euh, vous atterrissez, votre avion s'écrase et bien si les rideaux sont levés, les secours peuvent voir à l'intérieur de l'avion. Donc c'est juste pour des raisons de sécurité. Mais de ça j'ai tiré deux leçons : premièrement, maintenant que je connais le sens de cette action, je peux vous dire que je, que je n'ai pas besoin que qui que ce soit me demande de relever le rideau je le fais automatiquement, parce que je connais l'intérêt de cette procédure. Et deuxième chose, je m'en suis voulu mais à mort, je me suis dit "mais qu'est-ce que tu es con, ça fait 20 ans que tu prends des avions, ça fait 20 ans que ça t'énervait, il a fallu attendre un article, tu n'as jamais pensé à poser la question à une hôtesse ou à un steward sur pourquoi il faut relever ce rideau". Je l'aurai fait, très clairement ils me l'auraient expliqué, mais humainement j'ai pris cette injonction de relever le rideau sans me remettre en question, sans me poser la question du pourquoi. Alors qu'on me l'aurait bien volontiers expliqué.

E : Donc au final, vous l'avez tellement perçu tellement négativement, du fait de ne pas savoir la raison pour laquelle il fallait euh.

C : Mais c'est le cas de pleins de procédures en entreprise. Et bien souvent on se dit "c'est comme ça et ça m'emmerde" et, mais on a un super pouvoir c'est de demander le pourquoi. Et questionner son management, c'est pas être un mauvais collaborateur ou une mauvaise collaboratrice, c'est être curieux. Et il faut oser parler.

E : Ok, euh, je vais continuer sur la reconnaissance des compétences. Et tout à l'heure vous avez mentionné d'ailleurs euh, un des thèmes que je, dont je voulais parler avec vous qui sont les évaluations des salariés. Et je voulais savoir comment vous, vous conseillez les entreprises dans la réalisation de ces évaluations, qui peuvent parfois être éprouvantes pour les salariés ?

C : Et bien moi je pense qu'il faut supprimer les entretiens annuels. Je pense que c'est une, que ça ne sert à rien, fondamentalement, sauf pour les formations éventuellement. Mais je pense qu'au contraire il faut éventuellement faire une évaluation de temps en temps mais il y a, on a des objectifs donc euh, ça sert à ça. Mais mettre en place des outils comme OurCompany ou SuperMood, qui sont des applications qui permettent par exemple de noter son propre bien-être, de noter son management, parce que le management n'est jamais noté. Il n'est jamais évalué. Euh, un manager va être évalué par son N+1 qui va lui demander pendant un entretien annuel : "Tiens, est-ce que tu es un bon manager ?". Fort probable qu'il réponde oui. Alors qu'avec ces applications là, et bien ce sont les équipes qui disent : "est-ce que mon manager est un bon manager ?", "est-ce que je me sens bien dans mon boulot ?". Et ensuite, c'est à l'entreprise, en fonction des métiers, en fonction des postes, d'avoir des critères objectifs d'évaluation. Mais l'entretien tel qu'il existe aujourd'hui, un il est très souvent très mal fait, pour ne pas dire pas fait dans un grand nombre d'entreprises, ou alors c'est en 5 minutes euh, et voilà. Mais il faut revoir absolument tout ça, et au lieu d'avoir une évaluation du haut vers le bas, d'avoir, de mettre en place des évaluations du bas vers le haut, ce qui change beaucoup de choses.

E : Et d'après vous, qu'est-ce qui devrait être euh, évalué pendant ces évaluations ?

C : Et bien ça va dépendre des métiers. Vous voyez c'est par exemple un, un chimiste chez Total ne va pas avoir besoin des mêmes compétences que euh, le commercial chez telle entreprise. Donc la question est trop large, ça dépend, ça c'est vraiment métier par métier, fonction par fonction.

E : Par exemple, est-ce que vous pensez que les compétences relationnelles, les comportements au sein d'une équipe sont importants à prendre en compte ?

C : Et bien si vous êtes, si vous travaillez dans la restauration très clairement quand j'arrive dans un restaurant et que le serveur j'ai l'impression que je l'emmerde, euh oui. Pour un serveur ça fait parti de son rôle d'être euh plutôt euh, communicant. Mais il m'est arrivé quelque chose de dingue, c'était il y a deux semaines dans un restaurant. J'arrive, euh la serveuse me fait la liste des plats du jour et je lui demande : "Mais vous n'avez pas de carte ?". Et là elle me regarde et me dit : "Si bien sûr, on en a une, je vous l'apporte !" (ton sec employé). Parce que très clairement elle voulait me refourguer ses plats du jour mais j'en ai rien à foutre je suis client. Et je me suis fait, pas engueuler mais je me disais : "Ok, euh, pfff plus jamais je ne reviens dans ce restaurant, plus jamais". Donc ça va dépendre des métiers, alors que le euh, que la personne qui est en cuisine si elle n'a pas un bon relationnel avec la clientèle on s'en fout un peu.

E : Oui, après je parlais des compétences relationnelles euh, au sein de l'organisation, sans compter, sans compter les clients.

C : Ah au sein de l'organisation ?

E : Oui.

C : Ah et bien oui, c'est ce qu'on appelle les 360. Avec ça on peut évaluer les euh, les évaluations 360 ou euh, chaque salarié va être évalué par ses collègues, par ses subalternes ou par ses supérieurs. Et ça permet d'évaluer les compétences relationnelles de chacun.

E : L'évaluation 360 ?

C : Oui, taper ça sur le web vous verrez évaluation 360 c'est euh, il y a pleins pleins de choses qui existent là-dessus.

E : D'accord, donc du coup intégrer les autres membres de l'équipe pour pouvoir évaluer ce, les compétences relationnelles c'est, ça, ça peut, du moins c'est quand même bénéfique ?

C : Ah mais c'est extrêmement bénéfique bien sûr. Oui, oui. Mais c'est fondamental, c'est. Aujourd'hui, on parle d'entreprise ou de boîte, il y a 20 ans on parlait de société. Les mots ont leur importance, une société c'est une interaction entre les personnes, et on passait de société à boîte, c'est un truc totalement impersonnel. On parle de boîte à chaussures mais non, on parle aussi d'entreprises qui sont des boîtes. Et bien cette évolution des mots montre bien l'évolution de la perception des gens par rapport à leur travail, et qui faut absolument remettre de l'humain là-dedans. On est quand même enfin, moi le chiffre, je veux dire, il y a un chiffre qui faut avoir en tête qu'il faut avoir en permanence. On est en Franc les numéros 2 mondial du burn out. On a un seul pays qui nous bat c'est le Japon. 10% des salariés ont ou vont faire un burn out en France. Donc moi je veux bien entendre tout et n'importe quoi, mais si on dit qu'en France le bien-être au travail est au top, et bien je euh, ouais, comment on explique que c'est 10% de burn out.

E : Euh, comment vous définiriez un travail bien fait ? Je sais que c'est une question très très large.

C : Oui, parce que ça dépend, parce que ça dépend du travail. Je pense qu'un travail bien fait c'est un travail qui atteint les objectifs fixés à l'origine par la hiérarchie. Voilà.

E : Donc pouvoir euh, pouvoir respecter, euh un travail bien fait euh qui rentre dans le respect de la façon dont le manager voit le travail euh à travers les objectifs ?

C : Exactement.

E : D'accord, euh est-ce que euh, impliquer les salariés dans la façon de voir le travail peut être une bonne solution pour faciliter la reconnaissance des compétences ?

C : Bien de toute façon quand on fixe des objectifs à ses équipes, il vaut mieux que les objectifs soient fixés avec les équipes et vous avez même des boîtes qui font fixer les objectifs par les équipes elles-mêmes. Et en fait, le paradoxe absolument génialissime c'est que, notamment dans les études commerciales, quand euh les entreprises demandent aux commerciaux de fixer leurs propres objectifs, les objectifs sont statistiquement supérieurs aux objectifs qu'auraient fixé le directeur ou la directrice commerciale. Donc contrairement à ce qu'on pense, c'est quand on doit soi-même fixer ses objectifs qu'on est pas, qu'on ne tire pas vers le bas au contraire, on a plutôt tendance à tirer vers le haut.

E : Et, laisser les employés s'organiser eux-mêmes dans leur travail au quotidien, est-ce que pour vous ça peut leur montrer tout de même une certaine reconnaissance ?

C : Oui, tout à fait. Oui mais ça ça va aussi avec le fait d'accorder le droit à l'erreur à ses équipes. Et on ne peut pas, on ne peut pas donner de l'autonomie aux personnes si on n'admet pas que parfois ils peuvent se tromper. Et que si ils se plantent on ne va pas leur hurler dessus. Donc tout ça, tout est intimement lié. Quelqu'un ne peut pas devenir autonome si c'est son boss qui fait tout à sa place, quelqu'un ne va pas être autonome si il flippe de se tromper, parce que si il se trompe son boss va lui hurler dessus. Donc tout ça est, un, une sorte de euh, d'écosystème bienveillant qui fait que les gens se sentent autonomes et prêts à se dépasser.

E : D'accord, j'avais une dernière question, et ça c'est plutôt par rapport à vous. Est-ce que vous parlez de la notion de reconnaissance lors de vos euh, lors de vos conférences ou consulting ?

C : Oui, oui complètement. Mais la reconnaissance c'est vraiment quelque chose de central mais même humainement parlant. C'est-à-dire que même sans reconnaissance même dans notre vie perso, c'est un peu compliqué. Et c'est pour ça, faudrait, faut arrêter d'être schizophrène entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. On est exactement les mêmes personnes dans notre vie perso que notre vie professionnelle. Vraiment exactement les mêmes. Dans notre vie perso, euh, alors si jamais votre compagnon ou votre compagne vous fait une crasse, ou un truc vraiment pourri, ça ne vous viendrait jamais à l'idée de noter ça sur un petit papier en vous disant : "ça je lui en reparlerai à son entretien annuel". Vous en parlez tout de suite, vous vous engueulez et vous réglez le problème. Pourquoi est-ce que dans l'entreprise on a pas ces mêmes réflexes ? Nous sommes les mêmes êtres humains, et pourtant, on a réussi à se créer des schémas mentaux dans notre vie professionnelle qui fait que, et bien souvent on va se taire par manque de courage, le euh, la personne dans l'équipe qui n'a pas fait quelque chose de bien on va se dire : "oh, et bien je lui parlerai à son entretien annuel, je vais pas le faire maintenant" alors qu'il faut le faire maintenant. Mais sauf que par lâcheté on va pas le faire. Donc il faut revenir à l'humain, juste l'humain.

E : Euh, j'ai à peu près fini euh, non j'ai fini toutes mes questions que je souhaitais vous poser. Est-ce que vous auriez quelque chose à rajouter sur le sujet ? Je, du moins, je ne sais pas si euh, je reste plutôt sur des thèmes à chaque fois par rapport à chaque reconnaissance mais euh, par rapport à votre activité, je ne sais pas si vous avez quelque chose à rajouter euh.

C : Non. Non très honnêtement enfin euh, je pourrai en rajouter pendant, pendant cinq heures mais euh (rires), de mon temps à parler de ce sujet. Donc euh, mais non, non, en particulier non. Juste vous dire de rester centré sur l'humain, et ça me semble déjà un bon départ, voilà.

E : Est-ce que vous trouvez ça pertinent comme sujet de mémoire de recherche ? Surtout dans un secteur comme l'hôtellerie restauration où le management y est différent ?

C : Oui mais justement il y a de plus en plus d'exemples de chefs qui ne hurlent pas dans les cuisines et ça passe aussi bien voir mieux. A un moment, même dans les cuisines, il va y avoir, mais comme dans les entreprises, les jeunes générations et les jeunes talents qui vont avoir le choix entre euh, deux chefs de cuisine dans deux restaurants ou deux hôtels différents : un qui hurle, et l'autre qui ne hurle pas, à votre avis il va aller où ?

E : Là où il pense se sentir le mieux.

C : Il y aura un hystérique d'un côté, et quelqu'un qui a la réputation de vraiment euh, c'est sympa, il va aller où ? Les entreprises aujourd'hui, et les grandes entreprises se trouvent confronter au problème que les jeunes diplômés ne veulent plus aller dans des grands groupes.

Parce qu'ils ont aucune envie de travailler jusqu'à 23 heures tous les soirs, parce qu'ils ont aucune envie de ne pas avoir de reconnaissance, ils ont aucune envie de se faire traiter comme de la merde. Résultat, il y a une défiance des jeunes diplômés par rapport aux grandes boîtes et ils vont, donc soit créer leur boîte, soit dans les petites structures. Et dans l'hôtellerie ce sera la même chose ! Mais exactement la même chose. A partir du moment où il y aura une tension sur l'emploi dans un domaine, et bien vous allez avoir des hôtels ou des restaurants qui vont mettre en avant ça : "Chez nous l'humain est central, on ne tolère pas que quelqu'un se fasse humilier dans une cuisine" par exemple. Et bien ça donnera peut-être envie aux meilleurs talents d'aller dans cet endroit. Et donc c'est une règle universelle, il n'y a pas de milieux qui soient différents sur ce sujet là. Il n'y en a pas un. A chaque fois que j'interviens dans une entreprise, on me dit, mais à chaque fois on me dit : "Oui mais chez nous c'est différent". Je fais : "Mais en quoi c'est différent ? Il n'y a que des extraterrestres chez vous ou ce sont des êtres humains ?". Et en fait on est tous des être humains, quel que soit notre métier et quel que soit notre métier se faire traiter de grosse merde par notre boss, quel que soit le secteur d'activité et bien on aime pas ça. Et ça c'est universel. Je trouve que votre sujet effectivement il est un peu provocateur par rapport au milieu qui a très mauvaise réputation sur ces items là. Et justement c'est, je trouve ça pertinent parce que euh, vous voyez je parlais avec des experts comptables euh, c'est pas un métier glamour mais qui sont en galère parce qu'il y a une énorme tension sur le marché du travail des experts comptables. C'est-à-dire que euh, il y a beaucoup plus d'offres d'emploi que de personnes prêtes à les prendre. Et bien ils rivalisent de euh, d'ingéniosité pour améliorer le bien-être au travail et pour faire en sorte que leur boîte soit confortable pour les jeunes diplômés. Parce que c'est la compétition entre eux pour avoir les meilleurs comptables. Et ce n'est pas qu'une question d'argent.

E : D'accord. Euh, j'ai une autre question. Je terminerai mon travail à partir de fin septembre, est-ce que vous voulez que je vous envoie à titre indicatif mon, mon, le dossier entièrement terminé ?

C : *Oui, oui, avec plaisir. Alors je ne vous promets pas de le lire dans la minute où je le reçois mais oui.*

E : Euh, j'ai rien d'autre à vous poser, je vais du coup vous laisser.

C : *D'accord, alors n'hésitez pas si jamais vous avez une question additionnelle, envoyez-moi un mail et je vous réponds assez vite.*

E : D'accord, pas de soucis. En tout cas je vous remercie encore de votre disponibilité, vraiment.

C : *Je vous en prie. Je vous souhaite une excellente journée et une bonne écriture.*

E : Merci, à vous également. Bonne journée à vous Monsieur C.

ANNEXE O – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°8

Tableau 20 : Grille d'analyse de l'entretien n°8

ENTRETIEN N°8	
Identité de l'interviewé	« j'ai fait BAC, classes prépas et école de commerce au sein de l'EDEC », « parcours professionnel assez varié », « J'ai toujours fait plusieurs métiers en même temps », « j'ai commencé ma carrière en vendant des photocopieuses, après je suis allé dans le marketing », « j'ai monté une start-up dans la musique », « j'ai fait 2-3 postes chez TF1 », « j'ai pris la direction générale adjointe des régies du groupe NRJ, puis je suis passé chez Canal+ », « j'ai été édité chez Universal en tant que compositeur puis en tant qu'écrivain chez Lafont », « j'ai été prof », « Après je suis allé à l'INA aux côtés d'Agnès SAAL »
Activité de l'interviewé	<p>« depuis maintenant 4 ans, donc je donne des conférences et je fais du conseil depuis des années, mais depuis 4 ans, je ne fais plus que ça », « aujourd'hui, je suis écrivain », « je suis chroniqueur pour LCI Psychologie Magazine, j'écris des articles », « je suis producteur de web séries », « je vais redevenir prof bientôt dans un MBA », « autour d'une centaine de conférences par an », « j'ai un nouveau livre qui sort en septembre », « ce sont généralement de très très grandes structures », « je travaille quasiment qu'avec de grands groupes », « je suis en train de travailler, de préparer quelque chose avec les chambres du commerce et de l'industrie, pour pouvoir attirer un public plus de PME, mais en fait si je travaille peu avec des PME, c'est pas que je n'ai pas envie, c'est que ça coûte plutôt cher pour une PME », (une entreprise HR avec laquelle l'interviewé travaille)</p> <p>Comment l'idée est venue à l'interviewé de devenir un expert dans ce domaine : « j'ai été manager pendant plus de 20 ans d'équipes qui allaient de quelques dizaines à quelques centaines de personnes donc j'ai, managé beaucoup de managers », « Je m'apercevais que le euh, que le management était quelque chose de très mal connu en France, et quasiment pas enseigné, même dans les grandes écoles », « je subissais des formations quand j'étais en entreprise, j'étais mais absolument consterné [...] c'est un gamin de 25 ans qui, pendant deux jours, euh a délivré une formation sur « comment gérer son stress face à la gestion de son équipe » », « je me suis posé la question pendant deux jours, la légitimité de ce garçon, aussi gentil soit-il, pour essayer de nous faire passer un message », « c'est ça qui m'a donné envie de faire des conférences, pour faire passer des messages, à partir d'une expérience », « Ce n'est pas de la théorie, [...] c'est vraiment ancré dans la réalité, mes bouquins c'est la même chose », « je cherche à faire simple parce que je pense que le management est quelque chose de profondément simple », « on essaye parfois de, de rendre ça complexe [...] alors que finalement tout ça n'est rien que du bon</p>

	<p>sens », « Faire évoluer le management », « faire évoluer les comportements », « ça peut être de euh, des managers mais aussi des managés », « je fais des conférences sur le sexisme au quotidien, donc là c'est pour faire changer les comportements des hommes comme des femmes »</p>
Thèmes	Réponses
Hypothèse 1	<p>Comment vous conseillez les managers, de dire ou indiquer à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?</p> <p>« Et bien de lui parler [...] un grand nombre de managers ne font pas de feedback, positifs ou négatifs », « c'est pas une fois par an pendant l'entretien annuel, ça se fait en permanence [...] quand il y a quelque chose il faut le dire, [...] il faut le dire avec des mots, en étant posé, sans hurler », « il faut impérativement que tout le monde prenne la culture du feedback », « c'est vrai aussi pour un managé, qui si il ne comprend pas pourquoi il doit faire cette tâche, ne doit pas se sentir idiot d'aller voir son manager », « c'est le rôle d'un manager d'expliquer le pourquoi », « je ne sais pas si elle est nécessaire (la récompense) mais en tout cas elle ne fait pas de mal », « on a tout compris à la motivation des gens pour aller travailler [...] c'est une euh raison qui est purement économique », « l'injonction du, au bonheur au travail est une bêtise sans nom. Parce que le bonheur est une quête sans fin alors que le bien-être au travail, ça c'est quelque chose de fondamental », « le feedback ce n'est pas que du feedback positif c'est aussi négatif », « Par contre, le courage managérial de réussir à faire du feedback négatif, malheureusement il est assez rare », « on a tous besoin de reconnaissance, quelque soit son niveau hiérarchique », « le feedback positif c'est quelque chose de fondamental et quelque chose de nominatif et pas global », « Ça peut être sympa de remercier toute une équipe mais ensuite la reconnaissance individuelle on en a besoin »</p> <p>Pensez-vous qu'il y a une systématisation dans la façon qu'un manager a de le signaler aux employés ?</p> <p>« Il n'y a pas de règles, ça va dépendre des fonctions, ça va dépendre euh des personnes », « je crois qu'il faut savoir s'adapter à chacune des situations », « Si vous prenez une équipe commerciale, et bien la récompense ça va être des primes pour atteindre les objectifs ou des dépassements d'objectifs », « Si c'est du feedback négatif par contre c'est toujours en tête à tête, ça ne se fait jamais en public », « un manager son rôle c'est justement de savoir s'adapter pour optimiser le bien-être des gens »</p> <p>Comment conseillez-vous un manager dans le cas où il doit manager un employé plus expérimenté que vous ?</p> <p>« un manager, contrairement à ce qui est donc ce satané esprit français, n'est pas un expert technique », « ce n'est pas le même métier et il faut bien</p>

	<p>qu'il fasse comprendre à ses équipes, que oui il est moins bon techniquement sur un certain nombre de sujets, mais c'est pas le sujet, c'est pas son rôle d'être meilleur techniquement », « Son rôle c'est de faire en sorte que les performances soient optimisées, que le bien-être soit optimisé, que l'organisation soit carrée, qu'ils aient les informations nécessaires pour bien faire leur travail. », « on a l'angoisse du manager qui dit "oh la la, dans mon équipe j'ai deux personnes qui sont là depuis cinq ans de plus que moi, et ils sont meilleurs que moi dans le métier" », « sauf qu'ils ne sont pas managers », « un directeur commercial ce n'est pas un super commercial », « l'empathie, l'écoute, ce genre de choses, ça se trouve ce sera peut-être le moins bon vendeur qui sera le meilleur manager », « j'ai été confronté parfois dans ma carrière à des gens qui disaient : "non mais moi je fais comme euh, comme je veux, je suis meilleur que toi là-dessus" », « je fixe un objectif, ensuite il fait comme il veut pour l'atteindre, c'est pas à moi d'expliquer comment il faut faire pour l'atteindre », « son expertise de collaborateur ou de collaboratrice c'est d'optimiser les moyens pour atteindre cet objectif », « mon métier ça va d'être de checker que tel jour il y a tel objectif et que ça soit atteint et que si ce n'est pas le cas, et bien on va reparler pour voir si effectivement je ne peux aider dans les méthodes », « il faut savoir en tant que manager développer une grande forme d'autonomie de la part des collaborateurs et des collaboratrices, parce que sinon ils vont demander systématiquement à leur manager de faire à leur place »</p>
	<p>Que pensez-vous de la mise en place des normes dans votre établissement ?</p> <p>« si ce sont des procédures de sécurité ou d'hygiène ou ce genre de choses, et bien il n'y a même pas de discussion », « si on explique la raison de la procédure, tout va bien », « Il faut vraiment expliquer pourquoi on fait telle chose », (l'exemple de l'employé d'accueil ne souriant pas) « Ce n'est pas que c'est une mauvaise personne, c'est pas que c'est une mauvaise employé, c'est que très clairement son directeur ou sa directrice d'agence ne lui a jamais expliqué à quel point son rôle dans la procédure d'accueil était fondamental. », « si euh, son boss lui explique à quel point c'est l'image de toute la banque qui passe par ce sourire quand il y a quelqu'un qui entre, et ce qui est vrai, [...] peut-être qu'elle vivra son métier de façon nettement plus agréable. Donc les procédures elles sont biens si on peut les expliquer. », « peut-être qu'il y avait une vraie raison mais si on me donne la vraie raison j'ai aucun problème à appliquer la procédure », « Si par contre c'est juste "et bien il faut faire ça parce que c'est comme ça", c'est que la procédure n'est pas bonne. »</p> <p>Que pensez-vous de la participation des employés lors de la mise en place de celles-ci ?</p> <p>« Tout le monde doit participer », « le fait que tout le monde participe, ça permet justement à ce que tout le monde s'approprie les procédures », « Et que ça soit un vrai compromis », « il faut trancher, ça ce sera le rôle d'un</p>

	<p><i>manager », « Et encore une fois, d'expliquer les raisons de ce choix. », « participer à la réflexion voir au choix pourquoi pas, au contraire », « Plus les gens sont impliquées dans une décision, plus ils les appliqueront avec enthousiasme », « Il y a rien de pire que la décision qui tombe comme un couperet, sans explication sans rien, on peut être à peu près certain que rien ne sera appliqué. »</i></p> <p>Pensez-vous que les employés les perçoivent bien ?</p> <p><i>« tout le monde a connu à un moment ou à un autre une procédure qui est saoulante, et encore une procédure qui est saoulante, c'est parce qu'on ne comprend pas pourquoi elle existe », (exemple sur la procédure du rideau en avion) « on a un super pouvoir c'est de demander le pourquoi », « Et questionner son management, c'est pas être un mauvais collaborateur ou une mauvaise collaboratrice, c'est être curieux. Et il faut oser parler. »</i></p>
Hypothèse 2	<p>Comment conseillez-vous les entreprises dans la réalisation des évaluations des salariés ?</p> <p><i>« je pense qu'il faut supprimer les entretiens annuels. Je pense que c'est une, que ça ne sert à rien, fondamentalement, sauf pour les formations éventuellement », « il faut éventuellement faire une évaluation de temps en temps », « mettre en place des outils comme OurCompany ou SuperMood, qui sont des applications qui permettent par exemple de noter son propre bien-être, de noter son management, parce que le management n'est jamais noté », « Il n'est jamais évalué. », « un manager va être évalué par son N+1 qui va lui demander pendant un entretien annuel : "Tiens, est-ce que tu es un bon manager ?". Fort probable qu'il réponde oui. », « avec ces applications là, et bien ce sont les équipes qui disent : "est-ce que mon manager est un bon manager ?", "est-ce que je me sens bien dans mon boulot ?". », « c'est à l'entreprise, en fonction des métiers, en fonction des postes, d'avoir des critères objectifs d'évaluation », « l'entretien tel qu'il existe aujourd'hui, un il est très souvent très mal fait, pour ne pas dire pas fait dans un grand nombre d'entreprises, ou alors c'est en 5 minutes », « il faut revoir absolument tout ça, et au lieu d'avoir une évaluation du haut vers le bas, d'avoir, de mettre en place des évaluations du bas vers le haut, ce qui change beaucoup de choses. »</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>« si vous travaillez dans la restauration très clairement quand j'arrive dans un restaurant et que le serveur j'ai l'impression que je l'emmerde, euh oui », « Pour un serveur ça fait parti de son rôle d'être euh plutôt euh, communicant », « c'est ce qu'on appelle les 360 », « chaque salarié va être évalué par ses collègues, par ses subalternes ou par ses supérieurs », « ça permet d'évaluer les compétences relationnelles de chacun », « c'est</i></p>

	<p><i>extrêmement bénéfique », « l'évolution de la perception des gens par rapport à leur travail, et qui faut absolument remettre de l'humain là-dedans », « On est en France les numéros 2 mondial du burn out. », « 10% des salariés ont ou vont faire un burn out en France »</i></p>
	<p>Comment définiriez-vous un travail bien fait ? <i>« ça dépend du travail », « Je pense qu'un travail bien fait c'est un travail qui atteint les objectifs fixés à l'origine par la hiérarchie »</i></p> <p>Impliquer les salariés dans la façon de travailler peut-elle être une bonne solution pour faciliter la reconnaissance des compétences ? <i>« quand on fixe des objectifs à ses équipes, il vaut mieux que les objectifs soient fixés avec les équipes et vous avez même des boîtes qui font fixer les objectifs par les équipes elles-mêmes », « le paradoxe absolument génialissime c'est que, notamment dans les études commerciales, quand euh les entreprises demandent aux commerciaux de fixer leurs propres objectifs, les objectifs sont statistiquement supérieurs aux objectifs qu'auraient fixé le directeur », « quand on doit soi-même fixer ses objectifs qu'on est pas, qu'on ne tire pas vers le bas au contraire, on a plutôt tendance à tirer vers le haut », « accorder le droit à l'erreur à ses équipes », « on ne peut pas donner de l'autonomie aux personnes si on n'admet pas que parfois ils peuvent se tromper », « si ils se plantent on ne va pas leur hurler dessus », « quelqu'un ne va pas être autonome si il flippe de se tromper »</i></p> <p>Conclusion sur le sujet par l'interviewé : <i>« la reconnaissance c'est vraiment quelque chose de central mais même humainement parlant », « C'est-à-dire que même sans reconnaissance même dans notre vie perso, c'est un peu compliqué. », « On est exactement les mêmes personnes dans notre vie perso que notre vie professionnelle. », « bien souvent on va se taire par manque de courage, le euh, la personne dans l'équipe qui n'a pas fait quelque chose de bien on va se dire : "oh, et bien je lui parlerai à son entretien annuel, je vais pas le faire maintenant" alors qu'il faut le faire maintenant », « il faut revenir à l'humain, juste l'humain », « Juste vous dire de rester centré sur l'humain, et ça me semble déjà un bon départ », « ils (les jeunes diplômés) ont aucune envie de ne pas avoir de reconnaissance, ils ont aucune envie de se faire traiter comme de la merde », « votre sujet effectivement il est un peu provocateur par rapport au milieu qui a très mauvaise réputation sur ces items là », « Et justement c'est, je trouve ça pertinent »</i></p>

ANNEXE P – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 9

Date entretien : 7 février 2019

Durée : 65 minutes

E : moi-même

J : l'interviewé

E : Bonjour Madame J.

J : Bonjour. Comme vous pouvez l'entendre je suis malade donc si je perds ma voix à certains moments, c'est normal (rires).

E : D'accord (rires), alors je vous rappelle juste le contexte. Je suis en master 2 en Management en hôtellerie restauration et je fais du coup mon travail de mémoire de recherche euh, sur un sujet qui me tient à cœur, puisque c'est la reconnaissance des, ou en tout cas les formes de reconnaissance dans, dans les organisations hôtelières, entre le manager et les employés. Et donc du coup pour ça je fais des entretiens avec des managers de l'hôtellerie mais aussi avec des experts comme vous, qui traitent sur le sujet de façon plus globale euh tous les jours.

J : D'accord.

E : Donc du coup j'enregistrerai l'interview mais ça restera anonyme sur le, sur le papier.

J : Oui mais ça il n'y a pas de problème, si vous voulez me citer moi il n'y a pas de soucis, c'est pas grave. (rires) J'assume mes propos.

E : D'accord (rires), ok. Euh, je vais commencer par des questions larges, donc des questions qui, qui vous concerne et après j'entamerai sur le sujet. Je, en tout cas aucune réponse n'est fausse euh, seul votre point de vue compte euh, pour après pouvoir analyser et comparer avec les autres personnes que j'ai pu interviewer. Alors, quel est votre parcours universitaire et professionnel ?

J : Alors un parcours euh très atypique. Euh, ça va durer plus de 45 minutes du coup ça risque de durer deux heures hein mais (rires). Non, alors j'ai, à l'origine j'ai fait un, une formation littéraire euh, dans le secondaire j'étais en première littéraire et je me destinais à un Bac littéraire. Euh, à la base je voulais être professeur d'allemand donc rien à voir avec ce que je fais aujourd'hui. Et puis euh, et puis finalement euh, alors j'ai un contexte familial très compliqué avec une histoire personnelle assez particulière euh, et qu'on sait que euh, à 18 ans euh, j'ai décidé de partir de chez moi. Euh, prendre mon indépendance et donc pour ça il fallait que je trouve du travail euh, j'ai trouvé euh, alors à l'époque c'était un peu plus simple c'était en l'an 2000, j'ai trouvé du travail euh et bien une journée (rires). Euh, j'avais pris justement le journal L'Hôtellerie Restauration, c'est marrant euh, c'est les coïncidences. Et puis j'avais trouvé une annonce pour être hôtesse d'accueil euh, standardiste trilingue dans un grand groupe. J'avais la chance d'être trilingue. Euh, donc j'ai postulé, j'ai été embauchée, j'ai commencé à travailler

euh, d'hôtesse d'accueil je suis passée à Adjointe du Directeur des Services Généraux. Euh, du grand groupe dans lequel je travaillais et, et du coup je faisais ma terminale euh, ma terminale littéraire par correspondance. Et puis finalement trois mois avant le bac euh, j'ai dit : "oh bof, les études ça va pas être euh, ça va pas être possible, il faut que je paie mon loyer euh, j'aime bien mon boulot euh, tant pis je ne passerai pas mon bac". Donc je n'ai pas passé mon bac et j'ai continué à travailler. Et puis petit à petit, et bien j'ai évolué. Alors euh, je suis restée quatre ans dans ce grand groupe, ensuite euh, j'ai travaillé un an et demi dans une PME comme Office Manager, et puis cette PME a été euh, rachetée par le groupe Elixor et j'ai travaillé ensuite pendant 11 ans au sein du groupe Elixor où j'étais Office Manager et Attachée de Direction. Euh, donc je gérais euh, et bien j'apportais mon aide sur toute la partie stratégie euh, stratégie de développement, management organisationnel euh, structurel. Euh, fonctionnel enfin voilà je gérais tous les services aux collaborateurs euh, les prestataires voilà un travail d'Office Manager et de, et d'Attachée de Direction. Euh, et puis euh, et puis finalement en 2015 j'ai fait une VAE puisque je me suis dit que le jour où je voudrai changer d'emplois, mine de rien si je n'ai pas de diplômes ça risque de poser problème. Euh, malgré mes 15 ans d'expérience donc j'ai fait une VAE pour passer mon BTS Assistant Manager Trilingue.

E : D'accord.

J : Voilà je l'ai faite en trois mois et et bien j'ai obtenu mon BTS. Euh, voilà et puis euh, début 2017 j'avais vraiment envie de passer à autre chose. J'ai passé les deux dernières années chez Elixor un peu compliquée puisque j'avais un nouveau manager qui était euh, ce qu'on appelle un manager toxique. Euh, donc j'ai détesté éprouver ça, j'ai fait un burn out express d'une matinée (rires), euh et puis finalement et bien j'ai décidé de euh, de quitter Elixor. J'avais déjà une euh, une passion depuis très longtemps euh qui me nourrissait, c'était le bien-être au travail, la qualité de vie au travail. Je lisais énormément d'ouvrages là-dessus, j'allais à des conférences, j'ai rencontré pas mal de, d'experts du sujet de, de spécialistes de toutes ces thématiques là. Et j'ai décidé, et puis j'étais aussi passionnée de digital et de numérique, et donc j'ai décidé de, d'aller travailler en start-up et je, et de trouver un, un job Chief Happiness Officer, donc de Responsable du bonheur au travail. Euh, alors tout le monde me disait : "tu as 35 ans euh, tu viens d'un grand groupe tu n'arriveras jamais à trouver. J'étais pas partie du grand groupe que j'avais déjà trouvé finalement. J'ai bossé un an et demi du coup dans une grosse start-up euh, où on était à l'époque 90 euh, mais ils sont, ils étaient à l'international dans plusieurs pays. Et donc j'étais Office Manager et aussi Chief Happiness Manager donc là j'ai vraiment pu euh, et bien développer tout ce que j'avais fait pendant 15 ans mais euh, mais par ci par là, mais sans vraiment que ce soit reconnu par euh, par les entreprises. Là, je me suis vraiment occupée de, et bien voilà de développer la qualité de vie au travail. Euh, à travers des, des actions vraiment concrètes euh, que ce soit dans les services qui étaient fournis, comme dans les relations entre manager et collaborateur. Euh, voilà les valeurs euh les valeurs importantes, l'état d'esprit, la façon de se comporter avec les gens, le ressenti émotionnel des collaborateurs euh, voilà j'ai fait ça pendant 1 an et demi. Donc je suis arrivée ils étaient 90, je suis partie ils étaient 160. Donc une belle progression en un an et demi. Et puis enfin pendant six mois j'ai travaillé dans une start-up entrepreneurial de BNP, la partie, la branche immobilière de BNP Paribas, et puis depuis trois semaines, je euh, je me suis mise totalement en indépendante pour ne faire que de la qualité de vie au travail donc je suis maintenant conférencière et consultante euh, sur la qualité de vie a travail, et facilitatrice en communication par le jeu.

E : D'accord.

J : Voilà le parcours un atypique (rires). Et vous savez tout comme ça (rires).

E : Voilà (rires). Euh, pour revenir à votre euh, à votre poste actuel, quels sont, quels sont vos missions entre guillemets dans vos activités au quotidien ?

J : Alors en entreprise ?

E : Oui.

J : Donc je vais revenir euh, quand j'étais en entreprise euh avant BNP, parce que chez BNP je faisais quelque chose d'un peu différent. Euh, mes missions au quotidien donc chez la dernière start-up où j'ai travaillé, euh il y avait toute une partie d'office management assez euh, classique, donc il y a un peu de gestion RH euh, gestion de la mutuelle, de la prévoyance, un peu de euh gestion de comptabilité fournisseurs. Euh, toute la partie de gestion des services généraux donc les relations avec euh, le propriétaire des locaux, le service de l'immeuble, toutes les entreprises euh, techniques qui peuvent être amenées à intervenir euh dans des locaux professionnels. Je m'occupais de toute la gestion du parc informatique, donc tous les accès aux outils qui pouvaient être utilisés en interne donc que ce soit les outils RH, euh les outils euh, enfin toutes sortes d'outils, les outils de communication, enfin d'échange euh, ouais voilà un peu tout ça. Et puis, euh j'avais toute la partie plus bien-être au travail pur, donc organiser des événements en interne euh, mettre en place des services qui favorisent le bien-être au travail, euh qui compose pas 100% de bien-être au travail mais qui y contribue. Donc euh, et bien mettre en place des cours de sport pour ceux qui le souhaitent, euh organiser des petits-déjeuners, mettre en place euh, des denrées alimentaires, des corbeilles de fruits, on avait du thé et du café à volonté, des snacks, enfin tout ce genre de choses. Euh, je m'occupais de tout l'aménagement des locaux, euh, les mouvements, les déménagements interne euh, tous les changements qui pouvaient y avoir. Euh voilà et puis mettre en place pleins d'actions pour euh favoriser le bien-être au travail et puis j'étais, j'étais rattachée à l'équipe RH donc euh, on travaillait ensemble sur euh, comment favoriser le bien-être dans les équipes, euh gérer les arrivées des collaborateurs pour qu'ils se sentent bien intégrés avant même d'avoir commencé réellement leur premier jour dans l'entreprise. Euh, comment voilà conserver de bonnes relations euh, inculquer nos valeurs, voilà tout ce genre de choses.

E : D'accord, euh, pouvez-vous décrire un peu plus euh, c'est une entreprise que vous avez monté c'est ça ?

J : Moi je n'ai pas monté d'entreprise, c'est l'entreprise dans laquelle je travaillai. Là maintenant je suis euh, je suis autoentrepreneur.

E : Ah d'accord, autoentrepreneur. Et donc du coup vous êtes toute seule et euh ?

J : Oui je suis toute seule et je, je conseille les entreprises sur euh, sur la meilleure façon de d'instaurer une démarche de, de qualité de vie au travail dans leurs entreprises au sein de leurs équipes. J'organise des ateliers euh, de facilitation pour amener les gens à mieux communiquer entre eux. Comment favoriser l'échange qui est un vecteur de bien-être dans l'entreprise ? Euh, voilà et je fais des conférences pour euh, pour mettre en avant les valeurs importantes euh, du bien-être au travail qui sont aussi la reconnaissance, la confiance, euh, la communication, l'échange, le partage, euh, voilà tout ce genre de choses.

E : D'accord, et les ateliers vous les faites sous forme de jeux, c'est ça ?

J : Oui, oui la particularité de mes interventions c'est que les ateliers je les fait uniquement sous forme de jeux. Donc c'est ce qu'on appelle des ice breaker et des energizer, donc c'est des petits ateliers de, qui vont entre 10 minutes et une demi-heure en fonction des ateliers. Et, alors y en a

de toute sorte, j'en fais une trentaine, euh, et sous forme de jeux et bien je, les gens apprennent à écouter l'autre, à échanger, à communiquer des informations. Ils apprennent à travailler ensemble, à construire ensemble des choses et euh, à travers le jeu ils se rendent compte de, voilà des, des synergies qu'ils ont et qu'ils n'auraient pas forcément imaginés, des points communs, et à quel point ils peuvent euh, bien travailler ensemble euh, voilà en ayant une bonne communication et un rapport bienveillant les uns avec les autres.

E : D'accord, euh, quelles sont les types d'entreprises avec lesquelles vous travaillez à travers vos différentes sortes activités ?

J : Il y a toute sorte d'entreprises, euh, il y a toute sorte d'entreprise, ça va de la start-up, de la petite start-up de 30 personnes qui a des, qui a des sujets organisationnels parce que euh, quand l'entreprise commence à grandir un peu, c'est pas forcément évident pour des entrepreneurs euh, qui sont lancés un peu euh, comme ça dans leur aventure de, voilà d'arriver à faire grandir leur entreprise en arrivant à bien gérer et bien tout ce qui est relations sociales euh, management des collaborateurs. Le management c'est, c'est compliqué ça s'apprend (rires). Et quand on se lance en tant que, en tant qu'entrepreneur, euh on a pas forcément toutes les clés pour euh, gérer au mieux ses équipes et euh, et les amener à, à s'épanouir et du coup à être performant et productif. Donc moi je bosse pas mal avec les start-up là-dessus euh, après je fais aussi des conférences dans des séminaires pour des grands groupes, euh, souvent des séminaires de managers, donc là je fais des conférences sur euh, ça peut aller de la bienveillance à l'optimisme, en passant vraiment par la qualité de vie au travail, ça dépend de ce qu'on me demande. Euh, mais c'est pour amener les managers à avoir une réflexion sur, sur leurs équipes mais aussi sur eux-mêmes, sur leur manière de manager, sur euh, la façon dont fonctionne l'humain dans l'entreprise. Et amener à des prises de conscience. Voilà.

E : D'accord, euh.

J : Et puis je fais, pardon, et puis je travaille, je donne aussi des cours à l'INSEEC, à l'INSEEC Paris auprès des étudiants d'un master 2 euh, de Talent Management euh and Social Innovation, donc c'est euh, mon module c'est "Le Bien-Être au Travail et La Performance : Management et Gouvernance". Donc j'apprends et bien pareil aux étudiants qui sont normalement, les futurs managers de demain euh, ça dépend du parcours qu'ils se donneront, euh et bien les clés pour qu'ils puissent être des managers épanouis, qui puissent avoir des collaborateurs épanouis, et voilà, à travers de la qualité de vie au travail et des notions euh, toutes simples mais essentielles.

E : Euh, du moins vous avez quand même un, un passé dans l'hôtellerie restauration, est-ce que ça vous arrive du coup de travailler pour des, pour des entreprises d'hôtellerie restauration ?

J : Euh, non ça ne m'est jamais arrivée. Ca m'est jamais arrivée en tant que euh, autoentrepreneur pour l'instant. Euh, mais euh, mais bon j'ai travaillé longtemps chez Elixor qui est un des leaders de la restauration collective (rires) donc euh, dans mon activité d'aujourd'hui c'est pas, c'est pas vraiment ça que je faisais chez Elixor, mais j'avais quand même toute une partie de gestion des services aux collaborateurs, et puis vu que j'étais attachée de direction, j'étais amenée à, voilà à travailler sur euh, sur le management des équipes, l'organisation euh et ce genre de choses. Et toutes les relations avec euh, avec les salariés euh, moi j'étais dans la filière Facility Management, et il y avait quand même 800 collaborateurs.

E : Et, comment vous est venue l'idée de cette euh, de cette entreprise, de travailler sur ce sujet ? Est-ce que ça vient du burn out que vous avez fait ou c'était en amont de ça ?

J : C'était en amont de ça, c'était en amont de ça parce que euh, parce que je me disais que j'étais assez curieuse et passionnée de tempérament on va dire, et euh, et j'ai toujours adoré tout ce qui était psychologie, sociologie. Euh, et je me suis pas mal euh, pas mal intéressée à la psychologie positive et en, et en lisant pas mal d'ouvrages euh, sur ces sujets là, je me suis rendue compte que la manière dont les, les équipes étaient managées au quotidien n'était pas forcément la meilleure manière euh, de le faire, pour que les gens soient épanouis et bien dans leur job, performants, et que cela puisse avoir des résultats aussi sur euh, sur l'entreprise. Et je m'étais euh, voilà je m'étais intéressée à ça depuis longtemps. Je faisais pas mal de euh, de recherches là-dessus de voilà de rencontres. Et donc c'est quelque chose qui me travaillait, j'avais créé un blog où j'écrivais un peu sur ces sujets là, euh mais de manière un peu totalement euh informelle, c'était vraiment un blog parce que j'adore écrire. Et puis euh, et puis finalement mon burn out a un peu été l'élément déclencheur qui m'a fait prendre conscience que euh, ce dont je parlais depuis euh, plusieurs mois, voire plusieurs années, était ce vers quoi je tendais à, à me diriger.

E : D'accord, euh, je vais entamer les, les. Ah non quoique euh, avant je voulais juste savoir dans quelle optique les, les managers vous contactaient pour venir faire du consulting, des ateliers ? Quel est vraiment leur euh, leur but ?

J : Ça dépend, ça dépend des demandes. Il y a des demandes où euh, enfin et puis je ne vais pas intervenir de la même manière en fonction de, de la demande qui m'est faite. Euh, je peux intervenir de manière un peu euh, légère et drôle euh, par exemple dans des conférences, dans le cadre de séminaires, pour faire passer un bon moment aux équipes en faisant passer des messages mais de manière un peu euh, humoristique euh voilà sur euh "Qu'est-ce qu'un manager toxique, et qu'est-ce qu'un manager bienveillant ? Et en quoi être un manager bienveillant est une bonne solution pour euh, grandir ensemble ?". Euh, ça ça peut être des demandes qui me sont faites, quelque chose de léger mais de, d'instructif où les gens en ressortent grandis et avec une réflexion euh, vraiment euh, euh intérieure. Euh, et puis après je peux être amenée vraiment euh, à faire du consulting où là ça va être de diagnostiquer l'entreprise, l'état de l'entreprise, ses modes de management, la façon dont elle est organisée, dont elle fonctionne euh. Faire un diagnostic sur l'état émotionnel des équipes, leur euh, leur sentiment d'appartenance, euh de reconnaissance, de confiance, tous ces sujets là. De faire une restitution euh aux équipes dirigeantes, qui se rendent compte que leur entreprise a parfois des difficultés à fonctionner ou qui a une euh, un ralentissement de l'activité ou des soucis avec euh, avec et bien un fort taux d'absentéisme euh, de maladie. Et qui veulent comprendre pourquoi et essayer d'agir dessus. Et donc je leur fais des restitutions et je, je passe beaucoup de temps sur le terrain avec les équipes, euh pour vraiment m'immerger dans leur quotidien. Euh, voir comment ça fonctionne, comment ils réagissent, comment le management s'opère. Et puis euh, et puis ensuite et bien je mets en place euh, voilà différentes, différents scénarios d'actions pour mettre en place des solutions qui permettent d'améliorer la qualité de vie au travail et du coup de, d'améliorer la productivité, la performance des collaborateurs et euh, in fine de l'entreprise.

E : D'accord, euh, je vais entamer les questions sur le sujet de la reconnaissance en commençant par une forme de reconnaissance qui est celle des efforts euh, au travail. Euh, du coup euh, comment conseillez-vous à un manager de dire ou d'indiquer à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?

J : Il y a pleins de, il y a pleins de formes de, de reconnaissance possible. J'ai tendance à dire c'est pareil, que ça dépend de, ça dépend vraiment du, du manager, ça dépend du collaborateur, ça dépend de comment fonctionne l'entreprise. Euh, la reconnaissance c'est un, c'est une valeur humaine euh. Dans une entreprise, le cœur du système c'est l'humain et on va pas forcément agir de la même manière avec euh, une personne et avec une autre. De la même manière, un manager A va pas forcément agir de la même manière qu'un manager B euh, il va peut-être y

avoir un travail en amont avant même la reconnaissance sur comment bien communiquer, réussir à communiquer. Parce qu'avant même de, d'être reconnaissant envers un salarié, il faut réussir à l'exprimer cette reconnaissance. Parfois, le le travail il est vraiment en amont. Après il y a pleins de façons de, d'être reconnaissant à mon sens envers euh, envers son collaborateur. Ça peut être tout simplement en disant un mot euh, gentil euh au quotidien lorsqu'une action est menée. Euh, féliciter le collaborateur pour euh, voilà un dossier qu'il a réussi à, qu'il a réussi à remettre dans les temps alors que ça semblait mal parti. Euh, ça peut être sur euh, un comportement que le salarié va avoir eu avec euh, un autre collaborateur qui pouvait se trouver en difficulté. C'est verbaliser cette reconnaissance simplement par un, par un "merci beaucoup", un "bravo", un "continuez comme ça", "bon boulot" enfin des petits mots tout bêtes mais qui sont importants et qui sont finalement des mots que l'on retrouve dans notre enfance. J'ai aussi souvent tendance à dire que, que tout ce travail se fait dès l'enfance, sur nos enfants. Si, si on arrive à tous éduquer nos enfants en étant reconnaissants vis-à-vis de ce qu'ils font au quotidien et qui est bien, ils grandiront avec cette valeur-là, et eux-mêmes ils l'inculqueront euh naturellement. Donc disons que voilà la reconnaissance elle peut être euh, par des, des mots gentils et finalement simples, normaux, c'est même pas qu'ils sont gentils c'est de la juste reconnaissance des choses au quotidien. Après ça peut être par des outils un peu plus spécifiques quand on veut euh, quand on manage une entreprise plus grosse et que forcément on a pas toujours la possibilité de, de, d'être proche de ses équipes au quotidien. Par exemple dans une start-up on avait mis en place un outil qui fonctionnait sur la messagerie interne, qui est un outil de reconnaissance qui s'appelle Briq. Une petite start-up qui a créé ça, je trouve ça génial. Un, c'est une espèce de monnaie virtuelle que les gens s'envoient au quotidien, donc ils s'envoient des "briq". Euh, donc ils s'envoient des "briq", et avec l'envoi de "briq" sur euh, sur cet outil, ils peuvent mettre un commentaire. Donc ils peuvent envoyer par exemple deux "briq" à Pierre, je dis n'importe quoi, en lui disant euh "merci de m'avoir aidé sur ce dossier", ils peuvent envoyer trois "briq" à Juliana euh, pour lui dire euh "Et bien merci euh, je sais pas, merci pour ton écoute euh pendant la pause café". Tout et n'importe quoi, ça peut être pleins pleins de sujets. Mais c'est un outil qui est fait justement pour aider les gens à se, à se, se montrer de la reconnaissance au quotidien.

E : D'accord.

J : Les gens s'envoyaient des "briq", et ce qui était chouette sur ce qu'on avait fait dans cette entreprise, c'est qu'on avait mis en place un "briqshop" donc avec cette monnaie virtuelle, on l'a converti en argent réel. Donc par exemple euh, 10 euh, non 60 "briq" c'était égal à 10 euros. Euh, et avec leurs "briq", les gens pouvaient soit s'acheter des choses, donc ils pouvaient s'acheter un sweatshirt de l'entreprise, ils pouvaient s'acheter un pack de bière euh, pour faire l'apéro avec leur équipe ou avec euh leur famille ou leurs copains euh, pendant le week-end. Euh, ils pouvaient euh, enfin ils pouvaient s'acheter pleins de choses, ils pouvaient même partir travailler deux jours dans un de nos bureaux en Europe. Euh, pour ceux qui avaient récoltés le plus de "briq" euh, le plus grand prix c'était même de partir une semaine euh, dans le bureau de New York, pour travailler avec l'équipe de New York. Euh, ils pouvaient aussi convertir ça pour euh, pour faire un don à l'association euh, Médecins sans Frontière. Donc ils disaient : "Voilà moi mes briq, je veux en faire don à l'association". Nous on convertissait ces "briq" en argent et l'entreprise faisait tous les trois mois un virement à Médecins sans Frontière euh, voilà pour aider l'association. Donc il y avait euh, pleins d'actions qui étaient mises en place à partir de ce système de "briq", donc à partir d'un petit outil de euh, voilà qui était fait pour aider à, à communiquer sur la reconnaissance entre les gens, et bien on arrivait à transformer ça en plus en, en quelque chose de sympathique, qui permettait de, d'être récompensé aussi pour euh, pour le travail effectué et le comportement agréable euh. Voilà les qualités humaines qu'on pouvait déployer dans l'entreprise.

E : Ok, Briq euh ?

J : Oui, B-R-I-Q.

E : D'accord, ok. Euh, j'ai une question dans le sens où, où c'est inverse, où du coup le salarié fait euh, travaille moins bien que ce qu'attend le manager. Comment lui il doit lui indiquer du coup ?

J : Euh, alors y a pleins de, y a pleins de façons de le faire. Euh, avant enfin maintenant encore mais ça a tendance à changer et c'est pas mal, avant on avait euh, les évaluations annuelles.

E : Oui.

J : Euh, au cours desquelles le manager et le collaborateur s'exprimaient, et c'était l'occasion pour le manager de euh, voilà faire ses retours au collaborateur euh, pour euh, pour ce qui avait été bien réalisé, les objectifs qui avaient été atteints et pour ce qui n'avait pas été atteint. Euh, une fois par an, autant dire que ça ne rime à pas grand chose. Euh, les, moi à mon sens les retours ne doivent pas avoir lieu une fois par an, ils doivent avoir lieu plutôt de manière hebdomadaire. Je pense que c'est euh, c'est le meilleur moyen. Après c'est, c'est compliqué en fonction de la taille de l'entreprise et des équipes euh, de rencontrer ses collaborateurs toutes les semaines pour faire un point. Mais dans certaines entreprises, ça fonctionne bien. Moi auparavant dans la start-up, avec ma manager on se voyait une fois par semaine et on se faisait un point sur les actions de la semaine passée, et sur les actions de la semaine à venir. Et elle en profitait, et bien justement pour euh, et bien soit me féliciter sur ce qui avait euh, été bien réalisé euh, sur euh, voilà sur, sur des initiatives que j'avais pu prendre aussi. Ou euh, ou on pouvait être amené à discuter voilà des, de sujets euh, pour lesquels j'avais des objectifs euh, à atteindre qu'on avait défini et qui n'avaient pas pu être atteints et là c'était et bien à moi d'expliquer pourquoi euh. Est-ce que euh, il y avait eu quelque chose euh, qui techniquement a fait que je n'avais pas pu euh, réaliser ce qui était prévu, ou est-ce juste j'avais pas réussi parce que euh, et bien parce que je n'avais pas mis les moyens nécessaires, ou l'envie euh, de le faire correctement. Et c'était l'occasion de euh, et bien qu'elle me fasse ses retours aussi. Donc ça c'est un, je pense que c'est un bon moyen. Après euh, il y a pleins de, c'est pareil il y a pleins d'outils euh, maintenant qui sont mis en place et qui permettent de, de communiquer sur ces sujets là avec les collaborateurs euh, quasiment de façon régulière. Il y a des outils sur lesquels on peut fixer euh, les, les objectifs individuels et collectifs de l'entreprise et on peut voir l'état d'avancement des collaborateurs euh, dans leurs objectifs au fur et à mesure où ils peuvent mettre des commentaires, où le manager peut mettre des commentaires, et finalement même sans être amené à se rencontrer au quotidien, et bien ça permet quand même un échange euh. Je pense qu'il faut aussi réussir à se servir du digital des nouvelles technologies qui prennent une grande place dans l'entreprise pour euh, pour faire ces remontées là qui sont importantes.

E : Euh, que pensez-vous des, de la pratique de sortes de récompenses comme les, comme les primes par exemple, euh lorsque le salarié fait bien son travail ?

J : Je trouve ça, je trouve ça très bien parce que euh, parce qu'il y a pleins de salariés qui euh, qui sont en attente de ça. Aujourd'hui le euh, la, le besoin premier des, des salariés dans les études et les enquêtes qui ont pu être réalisées, démontrent que euh, le salaire n'arrive pas du tout en première position. C'est l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle qui arrive plutôt en, en première position et euh la reconnaissance dans son travail, c'est vraiment deux choses qui arrivent en tête dans les études. Mais, euh, le, le salaire arrive quand même en quatrième position et les primes euh, font partie de euh, des avantages qu'on peut bénéficier quand on réalise bien ses objectifs. Euh, donc ça peut être une façon de euh, de reconforter les

collaborateurs. Après à mon sens, il ne faut pas juste qu'il y ait une prime qui soit versée ou pas, il faut pouvoir expliquer le pourquoi, euh, il faut pouvoir en discuter, il faut pouvoir euh justifier la prime qui est versée parce que euh, c'est souvent aussi euh le versement d'une prime peut avoir l'effet inverse, ça peut générer des frustrations, de la part du collaborateur. Parce qu'on peut percevoir une prime et puis si c'est mal expliqué, et qu'on s'attend à toucher 100% d'une prime par exemple euh, pour une prime sur objectifs. Si on s'attend à toucher 100% de sa prime parce qu'on a l'impression d'avoir réalisé totalement parfaitement son travail, et qu'on perçoit que euh, 85% de la prime, je dis n'importe quoi, on peut se retrouver déçu. Et si c'est pas expliqué clairement avec des arguments qui tiennent la route, ça peut être très frustrant. Et du coup avoir l'effet inverse, c'est-à-dire que le salarié et bien sera content d'avoir eu une partie de sa prime mais il restera sur parfois de l'énervement ou oui de la frustration, de ne pas avoir compris pourquoi il a pas perçu euh, l'intégralité de sa prime. Donc verser une prime oui, mais pas uniquement verser la prime, il faut toujours qu'il y ait de la communication, et, et de l'échange, et des explications claires. Je pense que la transparence entre un manager et son collaborateur c'est essentiel pour euh, pour qu'il y ait de bonnes relations.

E : Euh, que pensez-vous de la, de la façon des managers euh, la façon dont ils signalent à un employé qu'ils réalisent un bon ou mauvais travail ? Est-ce que vous trouvez que c'est plutôt assez, qu'il y a une systématisation, à chaque fois ils font toujours la même, ils ont la même façon de faire ou euh, ou vous trouvez ça trop formel par exemple ?

J : Et bien ça dépend comment ils, ça dépend comment ils font. (rires) Euh, j'ai tendance à dire qu'il y a pleins de managers qui ne le font jamais (rires). A partir du moment où un manager euh, le fait c'est déjà bien (rires), c'est déjà une bonne étape de franchise euh, après euh il y a différentes manières de le faire et je pense que c'est euh, chaque manager qui le fait euh, en fonction de sa manière d'être et de sa manière de faire. Peut-être de la manière dont lui il a pu le vivre à l'époque où il n'était pas manager, où il était euh, juste un collaborateur euh, managé. Euh, c'est un peu euh, c'est toujours pareil je ramène toujours un peu ça à l'enfance mais on a tendance à reproduire ce qu'on a, ce qu'on a vécu ou la façon dont nous on nous a appris les choses. Donc il y a beaucoup de managers aujourd'hui qui, n'ont pas eu de formation en management et qui vont juste appliquer les choses telles que euh, ils les ont vécu eux par le passé. Euh, le souci c'est que et bien les, les mentalités évoluent, les modes de management changent, l'entreprise se transforme et ce qui était fait il y a 15 ans, n'est pas forcément ce qui est à faire aujourd'hui avec les jeunes générations. Donc euh, c'est bien de euh, de complimenter ou de reconnaître le, le bon travail effectué auprès d'un collaborateur, c'est déjà très bien mais euh, mais après et bien à chaque manager de réfléchir à la façon de le faire, à peut-être à comment lui il aimerait qu'on le, qu'on le récompense, qu'on le félicite. Des fois il y a des managers qui appliquent une méthode, parce qu'elle leur semble juste logique mais qui se rendent compte quand on leur pose la question "Si vous, on vous, on reconnaissait la qualité de votre travail de cette manière, comment vous réagiriez ?" et qui disent "Ah non, je n'apprécierai pas du tout", et qui prennent conscience qu'il y a peut-être d'autres manières de le faire. Il faut aussi un peu de curiosité, il faut euh, être capable de se remettre en question en tant que manager. Euh, ce qui est essentiel mais qui est pas forcément évident pour tout le monde.

E : D'accord, euh, comment conseillez-vous un manager dans la situation où il doit manager un employé qui est plus expérimenté que lui, mais je parle dans la tâche de l'employé hein.

J : Ouais, euh, et bien je pense que même si le, même si le collaborateur est plus expérimenté euh, dans son, oui dans sa tâche, euh, le manager a une valeur ajoutée importante pour aider le collaborateur à grandir entre guillemets. Euh, et lui inculquer d'autres choses qui vont lui permettre d'évoluer, soit dans l'entreprise, le jour où le collaborateur euh voudra changer de poste ou aura envie de, oui de réaliser une autre mission ou de euh, de je sais pas, soit de faire

une formation professionnelle certifiante ou pas, là euh le manager a, a pleins de choses à inculquer à l'employé. Pas sur sa tâche du coup parce qu'il sait bien la réaliser, mais sur toutes les autres missions qui sont liées à sa tâche. Donc ça peut être euh comment, je sais pas euh, qu'est-ce que je pourrais prendre comme exemple. Un collaborateur dans une usine par exemple, j'essaie de prendre quelque chose de très extrême mais un collaborateur dans une usine qui connaît son poste par cœur, qui connaît sa mission par cœur, peut être très intéressé pour comprendre comment fonctionne la gestion d'une équipe, comment est mise en place une stratégie de développement dans l'entreprise, et ça c'est quelque chose sur lequel le manager peut euh, le former, peut lui apporter euh, une valeur ajoutée, pour l'aider à grandir, pour qu'il se sente en plus euh, vraiment intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise, euh reconnu pour des compétences autres que celles qu'il a déjà dans son poste. C'est surtout ça, le manager a une grosse, grosse valeur ajoutée.

E : Euh, que pensez-vous de la mise en place des normes et procédures dans une entreprise ?

J : *Euh, alors euh, vaste sujet, il me faudrait deux heures aussi mais (rires).*

E : Surtout que vous avez dû en, en faire les frais sur, euh dans l'entreprise comme Elior par exemple qui est très normé ?

J : *Ouais dans un grand groupe, alors dans les grands groupes c'est un peu l'inverse des start-up, mais c'est aussi ça que je cherche hein par contre dans les start-up, c'était de vivre euh quelque chose de totalement différent. Euh parce que ça allait aussi enrichir mon expérience et, et voir si toutes les études et les lectures que j'avais pu faire sur ce sujet-là étaient euh, étaient justes ou pas. Euh, dans les grands groupes il y a énormément de procédures euh, parce que tout simplement quand on est une entreprise et qu'on grossit, on est obligé de se structurer. Euh, quand on débarque la start-up à cinq personnes et qu'on passe à 10 ou 20 personnes, on peut avoir un, une façon de gérer les choses, même sans parler de management, mais juste une gestion euh, très horizontal ou tout le monde fait un peu de tout, et vient cette polyvalence etc. Et dès qu'on commence à grossir un peu, il faut se structurer un minimum euh, parce que sinon on perde rapidement pied, les gens n'arrivent plus à savoir euh, quelles sont leurs missions euh, quelles sont leurs compétences. Ils ont l'impression de tout commencer et de ne jamais rien finir, ça peut devenir tout de suite très compliqué et générer des tensions. Donc pour moi euh, des process et euh, et une structuration de l'entreprise c'est nécessaire, euh pour accompagner le développement de l'entreprise. Mais il faut veiller à ne pas mettre trop de process et une structure trop compliquée parce que là ça peut avoir l'effet inverse. Euh, j'ai, j'ai vu des entreprises qui avaient des niveaux hiérarchiques euh, il y avait des N-5 dans l'entreprise, euh les gens ne savaient même plus à qui réellement ils étaient rattachés quand ils avaient besoin de faire une demande de congé ou euh, ou qui voulaient euh et bien voilà, demander une augmentation de salaire par exemple, ils ne savaient même pas à qui ils devaient s'adresser tellement euh, le, l'organigramme était complexe. Donc je pense qu'il faut, je pense qu'il faut une structure, il faut un cadre parce qu'il faut aussi éviter euh, les débordements où on vit au quotidien avec de l'humain donc tout le monde euh, tout le monde ne réagit pas de la même manière. Tout le monde n'agit pas de la même manière. Il y a des gens qui arrivent à se, à se cadrer aux-mêmes, et puis il y a des gens si on leur donne trop de liberté, ils n'arrivent pas à se cadrer et finalement ils se perdent dans leur, dans leur poste. Donc pour moi le, le cadre est important, les process sont importants pour savoir comment fonctionnent les choses, pour pouvoir avoir un peu euh, un fil conducteur. Euh, mais il faut que ça reste quand même relativement euh, malléable et euh, et en tout cas, euh il faut que les managers soient en capacité de, de revenir sur les process établis et de les euh, et de les améliorer, de les modifier, parfois de les supprimer en fonction des retours qui leur sont fait de leurs équipes et collaborateurs.*

E : D'accord, euh, qui d'après vous devrait décider de, de ces normes dans une entreprise ?

J : Je pense que c'est un travail commun, je pense que c'est vraiment euh. Mais pour moi pour tout dans l'entreprise, tout est un travail commun. Euh, une entreprise c'est une équipe. L'équipe elle est composée des dirigeants, des managers et des collaborateurs. Mais les managers sont des collaborateurs, et les dirigeants sont aussi des collaborateurs. Euh c'est une seule et même équipe. Donc je pense qu'il est important que les dirigeants décident de mettre en place euh, des normes et des process c'est bien, mais il faut toujours le faire à mon sens, en consultant l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise, pour pouvoir avoir leur retour avant que ce soit mis en place. Ça coûte rien en fait de, de demander aux collaborateurs leur avis sur euh, je sais pas euh, "Tiens on voudrait changer euh, euh, on voudrait changer la politique de gestion des ordinateurs dans l'entreprise". Je dis n'importe quoi. "On voudrait de telle et telle manière, est-ce que euh, est-ce que ça vous semble être une bonne chose ? Est-ce que vous auriez des préconisations vous de votre côté, vous qui êtes sur le terrain dans votre poste ? Est-ce que ça vous semble trop compliqué ?", enfin voilà. C'est hyper important la communication et l'échange dans l'entreprise, c'est, c'est un peu le socle de, de bonnes relations donc euh, donc ouais à mon sens c'est, c'est une décision collective. Après il faut prendre des décisions et aux managers, aux dirigeants de trancher. Mais de trancher de la manière la plus juste possible en fonction des retours des collaborateurs. Et au moins, au moment où il y aura des collaborateurs qui diront qu'ils ne sont pas d'accord, ils ne pourront pas dire qu'ils n'avaient pas été informés et qu'ils ont pas été consultés là-dessus.

E : Donc leur participation est, reste bénéfique pour euh, pour la mise en place des procédures ?

J : Ouais.

E : Avez-vous déjà eu des retours euh, de managers sur la perception des procédures par les employés ?

J : Euh, des retours de managers sur la, pfff. Euh. Il y a des managers qui se posent la question euh, de comment c'est perçu par leurs collaborateurs et qui vont voir leurs collaborateurs ou qui discutent avec eux pour savoir ce qu'ils en pensent. Mais y a énormément de managers qui, qui mettent en place les, les choses sans se préoccuper de ce que pensent les collaborateurs. C'est ce qui peut générer de la tension aussi. C'est là qu'il est important aussi d'en, justement dans ce que moi je peux être amenée à mettre en place dans les entreprises, c'est là qu'il est important de faire prendre conscience aux managers qu'il a sa part de responsabilité dans certaine situation, et que, il fait parti intégrante des process, et que sa manière de communiquer va, va avoir un grand rôle à jouer dans les actions qui vont être menées.

E : Euh, je vais revenir sur un sujet que vous avez abordé tout à l'heure euh, par rapport à la reconnaissance des compétences d'un salarié. En hôtellerie restauration en tout cas c'est toujours effectué, et ce sont les évaluations des salariés annuelles. Que conseillez-vous aux entreprises par rapport à la réalisation de ces évaluations ? Est-ce que ça doit être annuel euh ? Sur la fréquence, ou même qui devrait les effectuer ?

J : Euh, ça dépend beaucoup des entreprises et de leur mode de fonctionnement euh, déjà à la base. Euh, moi l'évaluation annuelle je ne suis pas forcément pour, euh, mais par rapport à ce que je vous disais tout à l'heure, parce que euh, parce que ça peut être totalement faussé, c'est-à-dire que euh, en entreprise sur un an, il se passe tellement de choses que, résumer un an de vie dans l'entreprise à un moment dans l'année, euh, c'est c'est compliqué. Enfin je pense qu'en une

fois par an, résumer ce qui s'est passé dans l'année c'est pfff, on va passer à côté de pleins de choses, on va avoir tendance à généraliser un sujet qui aura eu lieu et euh, et on va, on va peut-être ne pas considérer euh, 10 autres choses que le collaborateur a réalisé euh, mais auxquelles on a pas forcément prêté attention parce qu'on était pas euh, on n'était pas là à ce moment-là, on était moins disponible et etc, euh donc une évaluation annuelle c'est vraiment le grand minimum à faire. Je pense que euh, l'évaluation elle doit vraiment avoir lieu euh, tout au long de l'année de manière régulière. Si ce n'est pas annuel, au moins, au moins deux fois par an, le, le top du top comme je disais euh, c'est de pouvoir échanger de manière hebdomadaire pas forcément pour faire une évaluation hein, mais euh, euh, pour pouvoir vraiment discuter, bien communiquer, comprendre euh, la vision du collaborateur et du manager. Mais en terme d'évaluations, je pense qu'une évaluation trimestrielle est quand même euh, beaucoup mieux. Aussi, parce que les objectifs dans une entreprise, on peut se fixer des objectifs qui peuvent être amenés à changer d'un trimestre à un autre, en fonction de, de l'activité de l'entreprise. Et donc ça peut être bien d'ajuster ça avec son salarié chaque trimestre.

E : Et, par rapport à, ce sont toujours les managers qui, qui évaluent leurs salariés, pensez-vous que ça peut par exemple euh, qui serait bon aussi de faire l'inverse, que les collaborateurs d'une équipe évaluent leur manager ou autrement aussi, ou à plusieurs ?

J : Oui, je pense que c'est important que ça aille dans les deux sens. Euh, parce qu'il faut un peu briser ce plafond de verre euh, du collaborateur et du manager. Les collaborateurs ont aussi le droit et le besoin de faire leur retour à leur manager sur sa façon de manager l'équipe, sur sa façon de euh, de mettre en places des actions, de définir les objectifs euh, sa manière d'aider ses équipes à remplir leurs objectifs, à les atteindre. Euh, son comportement au quotidien aussi, mais c'est hyper important mais c'est toujours euh, c'est ce que je disais, c'est toujours de la communication euh finalement à l'origine. Donc c'est important pour moi que ça aille dans les deux sens. Et puis pour l'évaluation d'un collaborateur, c'est important que ce soit avec le manager mais c'est aussi important que les collaborateurs du collaborateur puissent eux faire leur euh, leur retour sur euh, comment ils se sentent à travailler avec leur collègue, euh, qu'est-ce qui peut leur poser problème. Évidemment, faut toujours que ça soit de la manière la plus bienveillante possible, euh il n'est pas question de tirer (rires) euh à bout portant sur le collègue avec virulence. Je pense qu'on peut très bien faire passer des messages euh, de manière bienveillante et simple et gentille. Euh, les messages passent souvent même mieux quand ils sont dit de manière agréable. Mais c'est euh, mais c'est important que les collaborateurs puissent exprimer euh, voilà comment ils ressentent au quotidien leur euh, leur collaboration avec leurs collègues. Donc pour moi ça devrait faire parti euh, aussi de ces modes d'évaluation.

E : Donc la, la participation des autres membres de l'équipe mais aussi l'évaluation des compétences relationnelles sur ces évaluations sont pertinentes ?

J : Oui, ça n'engage que moi. C'est un avis qui n'engage que moi mais en tout cas moi je pense que, que c'est important oui.

E : Euh, alors là c'est une question très large euh, comment vous, vous définiriez un travail bien fait ?

J : Euh, alors pour moi un travail bien fait, c'est un travail euh, la première chose que euh, un travail dans lequel le collaborateur se sent épanoui et fier de ce qu'il a réalisé. Euh, je pense qu'on va, qu'on va tous au travail alors on a tous besoin de travailler forcément et bien voilà on a tous des charges à payer et etc, et je pense qu'on va aussi tous au travail parce que euh, on aime avoir une activité. Enfin je connais euh, finalement peu de personnes qui aimeraient rester chez elle toute la journée à ne rien faire. Euh, ça, le travail crée des liens à même à faire des

rencontres, aide à apprendre des choses euh, à découvrir le monde finalement. Euh, donc euh oui c'est enfin. Donc oui c'est un collaborateur qui s'épanouit, qui est fier de ce qui lui arrive, de ce qu'il a réalisé euh, qui voit les fruits de ce qu'il a réalisé sur euh, la santé de son entreprise. Euh, si un collaborateur voit que son entreprise se porte bien euh, a de bons résultats euh, arrive à garantir une stabilité dans ses équipes euh, à garantir un bon épanouissement de ses collaborateurs, c'est que le travail est bien fait, parce qu'il aura été bien fait par les collaborateurs mais aussi par les équipes dirigeantes, par les managers, par euh, par tout le monde dans l'entreprise. Euh, donc euh, pour moi un travail bien fait c'est plutôt ça. Après c'est euh, c'est des objectifs qui ont été fixés, qui ont été réalisés et qui peuvent être quantifiés euh, et chiffrés. Mais ce n'est pas que des objectifs chiffrés quoi. Un travail bien fait euh, pour moi oui c'est, c'est aussi le ressenti des collaborateurs, des managers, des dirigeants et, et euh la santé de l'entreprise qui le démontre.

E : Est-ce que pour vous, un travail bien fait, passe par le respect de, de la façon dont le manager voit, voit aussi un travail bien fait ?

J : Alors, vous me la refaites (rires) ?

E : (rires) Est-ce que vous pensez que euh, un travail bien fait doit passer obligatoirement par le respect, du moins par euh, par le respect dont le manager lui voit le, un travail bien fait ?

J : Ah, est-ce qu'on est obligé de, d'accord, d'être en accord avec la vision du manager de ce qui est un travail bien fait.

E : Oui, voilà.

J : Euh, non. C'est, c'est au manager aussi d'entendre la vision du travail bien fait de son collaborateur, de comprendre la vision de son collaborateur de ce qui est un travail bien fait, et qui puissent ensemble définir, qu'est-ce qui est pour eux deux, un travail bien fait. Vous voyez ce que je veux dire ? (rires)

E : Oui.

J : Euh, c'est important toujours de communiquer pour que le manager puisse expliquer au collaborateur ce qui est pour lui un travail bien fait, et que le collaborateur puisse aussi expliquer à son manager ce qui est pour lui un travail bien fait, et qu'ils puissent définir ensemble ce qui est finalement, un travail bien fait et que les deux puissent du coup, effectuer leurs tâches euh, dans cette optique là. Parce que finalement euh, les visions peuvent être différentes entre un manager et un collaborateur, parce qu'il va y avoir les missions de chacun qui sont différentes et la vision du coup qui est différente. Euh, mais aussi parce que ceux sont deux êtres humains euh, différents et du coup qui peuvent avoir euh des pensées qui ne sont pas forcément similaires sur tout. Donc il est important qu'ils puissent échanger pour se comprendre, pour comprendre comment chacun fonctionne, quelles sont les attentes de chacun et qu'ils puissent composer euh, avec ça au quotidien pour réaliser leurs missions. Et en faire un travail bien fait (rires).

E : D'accord, donc du coup l'implication du salarié dans la façon de voir un travail bien fait est une bonne solution ?

J : Oui, c'est important. Tout est un travail d'équipe.

E : Et vous pensez que du coup laisser des marges de liberté favorisent une certaine reconnaissance des compétences du salarié ?

J : Oui parce que euh, ou parce qu'à partir du moment où on donne de la liberté à, à son collaborateur, on lui prouve qu'on lui fait confiance. Euh, et de la confiance euh, naît forcément la reconnaissance à un moment donné. Euh, quand on commence à libérer d'un côté, petit à petit c'est, c'est pleins d'autres sujets qui vont avoir tendance à se libérer, dont euh l'expression des émotions et la reconnaissance c'est un peu euh, l'expression d'une émotion. Donc la libération favorise euh, l'expression et la reconnaissance.

E : D'accord, euh j'avais juste une dernière question pour finir. Euh, est-ce que vous parlez souvent de la notion de la reconnaissance lors de vos différentes euh, que ce soit conférence, consulting, ateliers ?

J : Oui, parce que en fait pour moi il y a des valeurs qui sont très importantes et qui sont les, les fondements de la qualité de vie au travail. Quand on, quand on parle du bien-être au travail, et qu'on entend parler du bien-être et souvent à la télé, dans les reportages ou dans des articles dans les journaux, on résume toujours ça à un babyfoot, une corbeille de fruits et un monsieur du ClubMed dans l'entreprise euh, qui va essayer de faire amuser les gens. J'ai rien contre le ClubMed hein (rires) ! Alors que la qualité de vie au travail ce n'est pas ça, ça ce sont des petits plus qui peuvent être apporté et euh, qui sont très bien aussi parce que il y a, enfin je veux dire euh, il y a rien qui interdit de mettre en place un babyfoot, une corbeille de fruits, et pourquoi on s'en priverai si on a la possibilité de le faire ! Euh, c'est des petits, des petits plus qui font aussi plaisir et qui participent euh, voilà au plaisir euh quotidien des gens, pour ceux que ça peut intéresser. Mais la qualité de vie au travail, c'est avant-tout des valeurs humaines fortes qui, euh doivent pouvoir être exprimées dans l'entreprise et vécues dans l'entreprise et donc pour moi il y a : la reconnaissance, euh la confiance en soi et la confiance en ses équipes, euh, le sentiment d'appartenance, il y a la communication, l'écoute, le partage, la tolérance euh, le respect, euh, la politesse. Tout ça, ça rentre aussi dans euh, la qualité de vie au travail. La bienveillance, euh l'empathie, enfin il y a vraiment beaucoup beaucoup de, de valeurs et de qualités humaines qui sont euh, les fondements de la qualité de vie au travail. Donc oui la reconnaissance en fait partie, parce que c'est en exprimant euh, ces valeurs là, ces émotions là, qu'on arrive à créer du lien et à construire euh, à construire une vraie belle relation dans une entreprise. Voilà (rires).

E : D'accord, euh et bien j'ai terminé l'ensemble de mes questions. Euh, auriez-vous quelque chose à ajouter ou ?

J : Et bien euh, là comme ça non. J'espère que.

E : C'était très complet en tout cas.

J : (rires) J'ai beaucoup parlé désolé.

E : Non mais c'est bien au contraire, plus on parle plus euh, plus c'est complet, avec une réponse spontanée, quelque chose de vraiment enfin je veux voilà, c'est vraiment euh.

J : De toute façon, je ne sais pas autrement que le spontané (rires) ! Ça peut parfois être un défaut hein (rires), en grand groupe quand on a besoin un peu de libération et qu'on est un peu trop spontané, ça peut vite euh, monter dans les tours. Mais non euh, j'espère que euh la qualité de vie au travail va vraiment être un des, un des sujets euh prioritaires dans les entreprises parce que euh, parce que c'est à partir de ça qu'on peut construire de vraies belles choses et que, que les collaborateurs s'épanouiront et que les entreprises se porteront bien et que le pays se

portera bien. Euh, on le voit bien en ce moment, on est dans une phase où les gens euh, les gens ont voilà un besoin de s'exprimer, ils expriment leur ras le bol sur pleins de choses euh. La situation financière du pays n'est pas forcément au top et on se demande toujours comment faire euh, il y a toujours des gens qui ont l'impression d'être lésés euh, euh voilà. Et bien finalement instaurer un peu de qualité de vie au travail et dans sa vie personnelle, parce que comme je disais ça vient de l'éducation tout ça. Euh, de l'éducation qu'on donne à ses enfants, comment on les fait grandir, avec quel environnement en tout cas psychologique euh, c'est ça qui va faire qu'on va réussir à construire euh, un environnement euh le plus agréable et le plus performant dans sa vie personnelle comme professionnelle. Et dans les pays du nord par exemple euh, ils l'ont très bien compris et c'est ce qu'ils appliquent euh, depuis toujours. Ça veut dire que la bienveillance elle est inculquée euh à l'école, il y a des cours de bienveillance toutes les semaines dans les écoles dès l'âge de trois ans. Euh, on valorise beaucoup la confiance, la reconnaissance, les enfants sont amenés euh, à s'exprimer euh pour donner leur reconnaissance vis-à-vis de leur petit camarade de classe etc. Finalement, c'est dès l'enfance qu'il faut qu'on arrive à appliquer ça et à le faire grandir et euh, et ça portera ses fruits euh, dans la confiance des collaborateurs dans leur entreprise, en leur pays, en leurs collègues, en leurs amis, enfin voilà. Tout part de là. (rires)

E : Est-ce que vous souhaitez que je vous envoie mon mémoire de recherche final donc ce sera pas avant septembre ?

J : Et bien ce sera avec plaisir.

E : Merci beaucoup en tout cas.

J : Et bien merci Émilie et puis bon courage. (rires)

E : Merci (rires).

J : C'est un sujet passionnant donc il n'y a pas de raison.

E : Ça c'est sûr.

J : A bientôt.

E : Je vous souhaite un bon rétablissement, bonne journée.

J : Merci (rires), bonne journée, à bientôt.

ANNEXE Q – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°9

Tableau 21 : Grille d'analyse de l'entretien n°9

ENTRETIEN N°9	
Identité de l'interviewé	<p>« j'ai fait un, une formation littéraire », « hôtesse d'accueil euh, standardiste trilingue dans un grand groupe », « Adjointe du Directeur des Services Généraux », « j'ai travaillé ensuite pendant 11 ans au sein du groupe Elior où j'étais Office Manager et Attachée de Direction », « j'ai fait une VAE pour passer mon BTS Assistant Manager Trilingue », « les deux dernières années chez Elior un peu compliquée puisque j'avais un nouveau manager qui était euh, ce qu'on appelle un manager toxique », « j'ai fait un burn out express d'une matinée [...] j'ai décidé de euh, de quitter Elior », « J'avais déjà une euh, une passion depuis très longtemps [...] c'était le bien-être au travail, la qualité de vie au travail », « Je lisais énormément d'ouvrages là-dessus, j'allais à des conférences, j'ai rencontré pas mal de, d'experts du sujet », « j'ai décidé de, d'aller travailler en start-up et je, et de trouver un, un job de Chief Happiness Officer, donc de Responsable du bonheur au travail », « je me suis vraiment occupée de, et bien voilà de développer la qualité de vie au travail », « à travers des, des actions vraiment concrètes [...] comme dans les relations entre manager et collaborateur », « l'état d'esprit, la façon de se comporter avec les gens, le ressenti émotionnel des collaborateurs »</p>
Activité de l'interviewé	<p>« depuis trois semaines, je euh, je me suis mise totalement en indépendante », « je conseille les entreprises sur euh, sur la meilleure façon de d'instaurer une démarche de, de qualité de vie au travail [...] au sein de leurs équipes », « J'organise des ateliers euh, de facilitation pour amener les gens à mieux communiquer entre eux », « je fais des conférences pour euh, pour mettre en avant les valeurs importantes euh, du bien-être au travail qui sont aussi la reconnaissance, la confiance, euh, la communication, l'échange, le partage », « les ateliers je les fait uniquement sous forme de jeux. Donc c'est ce qu'on appelle des ice breaker et des energizer, donc c'est des petits ateliers de, qui vont entre 10 minutes et une demi-heure », « les gens apprennent à écouter l'autre, à échanger, à communiquer des informations », « Ils apprennent à travailler ensemble, à construire ensemble des choses et euh, à travers le jeu », « en ayant une bonne communication et un rapport bienveillant les uns avec les autres », « ça va de la start-up, de la petite start-up de 30 personnes qui a des, qui a des sujets organisationnels », « Le management c'est, c'est compliqué ça s'apprend », « je fais aussi des conférences dans des séminaires pour des grands groupes, euh, souvent des séminaires de managers », « c'est pour amener les managers à avoir une réflexion sur, sur leurs équipes mais aussi sur eux-mêmes, sur leur manière de manager, sur euh, la façon dont fonctionne l'humain dans l'entreprise », « amener à des prises de conscience », « je donne aussi des cours à l'INSEEC », « je peux être</p>

	<p>amenée vraiment euh, à faire du consulting où là ça va être de diagnostiquer l'entreprise, l'état de l'entreprise, ses modes de management, la façon dont elle est organisée, dont elle fonctionne », « Faire un diagnostic sur l'état émotionnel des équipes, leur euh, leur sentiment d'appartenance, euh de reconnaissance, de confiance », « faire une restitution euh aux équipes dirigeantes », « je passe beaucoup de temps sur le terrain avec les équipes, euh pour vraiment m'immerger dans leur quotidien », « mettre en place des solutions qui permettent d'améliorer la qualité de vie au travail et du coup de, d'améliorer la productivité, la performance des collaborateurs »</p> <p>Comment l'idée est venue à l'interviewé de devenir un expert dans ce domaine : « j'étais assez curieuse et passionnée », « je me suis pas mal euh, pas mal intéressée à la psychologie positive et en, et en lisant pas mal d'ouvrages euh, sur ces sujets là, je me suis rendue compte que la manière dont les, les équipes étaient managées au quotidien n'était pas forcément la meilleure manière euh, de le faire, pour que les gens soient épanouis et bien dans leur job, performants, et que cela puisse avoir des résultats aussi sur euh, sur l'entreprise », « j'avais créé un blog où j'écrivais un peu sur ces sujets là », « mon burn out a un peu été l'élément déclencheur qui m'a fait prendre conscience que euh, ce dont je parlais depuis euh, plusieurs mois, voire plusieurs années, était ce vers quoi je tendais à, à me diriger »</p>
Thèmes	Réponses
Hypothèse 1	<p>Comment vous conseillez les managers, de dire ou indiquer à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?</p> <p>« ça dépend vraiment du, du manager, ça dépend du collaborateur, ça dépend de comment fonctionne l'entreprise », « la reconnaissance c'est un, c'est une valeur humaine », « Dans une entreprise, le cœur du système c'est l'humain et on va pas forcément agir de la même manière avec euh, une personne et avec une autre », « De la même manière, un manager A va pas forcément agir de la même manière qu'un manager B », « comment bien communiquer, réussir à communiquer », « il faut réussir à l'exprimer cette reconnaissance », « le travail il est vraiment en amont », « Ça peut être tout simplement en disant un mot euh, gentil », « féliciter le collaborateur pour euh, voilà un dossier qu'il a réussi à, qu'il a réussi à remettre dans les temps alors que ça semblait mal parti », « C'est verbaliser cette reconnaissance simplement par un, par un "merci beaucoup", un "bravo", un "continuez comme ça", "bon boulot" enfin des petits mots tout bêtes mais qui sont importants », « si on arrive à tous éduquer nos enfants en étant reconnaissants [...] ils grandiront avec cette valeur-là », « c'est de la juste reconnaissance des choses au quotidien », « des outils un peu plus spécifiques quand on veut euh, quand on manage une entreprise plus grosse et que forcément on a pas toujours la possibilité de, de, d'être proche de ses équipes au quotidien », « un outil qui fonctionnait sur la messagerie interne, qui est un outil de reconnaissance qui s'appelle Briq », « c'est une</p>

	<p>espèce de monnaie virtuelle que les gens s'envoient au quotidien », « c'est un outil qui est fait justement pour aider les gens à se, à se, se montrer de la reconnaissance au quotidien », « on avait mis en place un "briqshop" donc avec cette monnaie virtuelle », « petit outil de euh, voilà qui était fait pour aider à, à communiquer sur la reconnaissance entre les gens, [...] on arrivait à transformer ça en plus en, en quelque chose de sympathique, qui permettait de, d'être récompensé aussi pour euh, pour le travail effectué et le comportement agréable », « à mon sens les retours ne doivent pas avoir lieu une fois par an, ils doivent avoir lieu plutôt de manière hebdomadaire »</p> <p>« il y a pleins de salariés qui euh, qui sont en attente de ça », « le besoin premier des, des salariés dans les études et les enquêtes qui ont pu être réalisées, démontrent que euh, le salaire n'arrive pas du tout en première position. C'est l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle qui arrive plutôt en, en première position et euh la reconnaissance dans son travail, c'est vraiment deux choses qui arrivent en tête dans les études. », « les primes euh, font partie de euh, des avantages qu'on peut bénéficier quand on réalise bien ses objectifs. », « ça peut être une façon de euh, de reconforter les collaborateurs », « il faut pouvoir expliquer le pourquoi [...] il faut pouvoir euh justifier la prime qui est versée », « il faut toujours qu'il y ait de la communication, et, et de l'échange, et des explications claires », « la transparence entre un manager et son collaborateur c'est essentiel pour euh, pour qu'il y ait de bonnes relations »</p> <p>Pensez-vous qu'il y a une systématisation dans la façon qu'un manager a de le signaler aux employés ?</p> <p>« j'ai tendance à dire qu'il y a pleins de managers qui ne le font jamais », « il y a différentes manières de le faire et je pense que c'est euh, chaque manager qui le fait euh, en fonction de sa manière d'être et de sa manière de faire », « Peut-être de la manière dont lui il a pu le vivre à l'époque où il n'était pas manager », « on a tendance à reproduire ce qu'on a, ce qu'on a vécu ou la façon dont nous on nous a appris les choses », « le souci c'est que et bien les, les mentalités évoluent, les modes de management changent, l'entreprise se transforme et ce qui était fait il y a 15 ans, n'est pas forcément ce qui est à faire aujourd'hui avec les jeunes générations », « c'est bien de euh, de complimenter ou de reconnaître le, le bon travail effectué auprès d'un collaborateur, c'est déjà très bien [...] et bien à chaque manager de réfléchir à la façon de le faire, à peut-être à comment lui il aimerait qu'on le, qu'on le récompense, qu'on le félicite. », « il faut euh, être capable de se remettre en question en tant que manager », « ce qui est essentiel mais qui est pas forcément évident pour tout le monde »</p> <p>Comment conseillez-vous une manager dans le cas où il doit manager un employé plus expérimenté que vous ?</p> <p>« même si le, même si le collaborateur est plus expérimenté euh, dans son, oui dans sa tâche, euh, le manager a une valeur ajoutée importante pour</p>
--	--

	<p>aider le collaborateur à grandir », « et lui inculquer d'autres choses qui vont lui permettre d'évoluer », « Un collaborateur [...] peut être très intéressé pour comprendre comment fonctionne la gestion d'une équipe, comment est mise en place une stratégie de développement dans l'entreprise [...] c'est quelque chose sur lequel le manager peut euh, le former [...] pour qu'il se sente en plus euh, vraiment intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise, euh reconnu pour des compétences autres que celles qu'il a déjà dans son poste », « le manager a une grosse, grosse valeur ajoutée »</p>
	<p>Que pensez-vous de la mise en place des normes dans votre établissement ?</p> <p>« dans les grands groupes il y a énormément de procédures euh, parce que tout simplement [...] on est obligé de se structurer », « dès qu'on commence à grossir un peu, il faut se structurer un minimum », « des process et euh, et une structuration de l'entreprise c'est nécessaire, euh pour accompagner le développement de l'entreprise », « il faut veiller à ne pas mettre trop de process et une structure trop compliquée parce que là ça peut avoir l'effet inverse », « il faut un cadre parce qu'il faut aussi éviter euh, les débordements où on vit au quotidien avec de l'humain donc tout le monde euh, tout le monde ne réagit pas de la même manière », « il faut que ça reste quand même relativement euh, malléable [...] il faut que les managers soient en capacité de, [...] de les améliorer, de les modifier, parfois de les supprimer en fonction des retours qui leur sont fait de leurs équipes et collaborateurs »</p> <p>Que pensez-vous de la participation des employés lors de la mise en place de celles-ci ?</p> <p>« Je pense que c'est un travail commun », « pour moi pour tout dans l'entreprise, tout est un travail commun », « une entreprise c'est une équipe », « elle est composée des dirigeants, des managers et des collaborateurs », « les managers sont des collaborateurs, et les dirigeants sont aussi des collaborateurs », « il faut toujours le faire à mon sens, en consultant l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise, pour pouvoir avoir leur retour avant que ce soit mis en place », « Ça coûte rien en fait de, de demander aux collaborateurs leur avis », « C'est hyper important la communication et l'échange dans l'entreprise, c'est, c'est un peu le socle de, de bonnes relations #...] c'est une décision collective », « il faut prendre des décisions et aux managers, aux dirigeants de trancher », « trancher de la manière la plus juste possible en fonction des retours des collaborateurs », « au moment où il y aura des collaborateurs qui diront qu'ils ne sont pas d'accord, ils ne pourront pas dire qu'ils n'avaient pas été informés et qu'ils ont pas été consultés là-dessus »</p> <p>Pensez-vous que les employés les perçoivent bien ?</p> <p>« Il y a des managers qui se posent la question euh, de comment c'est perçu par leurs collaborateurs et qui vont voir leurs collaborateurs ou qui</p>

	<p>discutent avec eux pour savoir ce qu'ils en pensent. », « y a énormément de managers qui, qui mettent en place les, les choses sans se préoccuper de ce que pensent les collaborateurs », « C'est ce qui peut générer de la tension », « il est important de faire prendre conscience aux managers qu'il a sa part de responsabilité dans certaine situation, et que, il fait parti intégrante des process, et que sa manière de communiquer va, va avoir un grand rôle à jouer dans les actions qui vont être menées »</p>
Hypothèse 2	<p>Comment conseillez-vous les entreprises dans la réalisation des évaluations des salariés ?</p> <p>« une fois par an, autant dire que ça ne rime à pas grand chose », « au cours desquelles le manager et le collaborateur s'exprimaient, et c'était l'occasion pour le manager de euh, voilà faire ses retours au collaborateur euh, pour euh, pour ce qui avait été bien réalisé, les objectifs qui avaient été atteints et pour ce qui n'avait pas été atteint », « ça dépend beaucoup des entreprises et de leur mode de fonctionnement », « l'évaluation annuelle je ne suis pas forcément pour [...] ça peut être totalement faussé [...] en entreprise sur un an, il se passe tellement de choses que, résumer un an de vie dans l'entreprise à un moment dans l'année, euh, c'est c'est compliqué », « on va passer à côté de pleins de choses, on va avoir tendance à généraliser », « l'évaluation elle doit vraiment avoir lieu euh, tout au long de l'année de manière régulière », « au moins deux fois par an », « pour pouvoir vraiment discuter, bien communiquer, comprendre euh, la vision du collaborateur et du manager », « une évaluation trimestrielle est quand même euh, beaucoup mieux », « ça peut être bien d'ajuster ça (les objectifs) avec son salarié chaque trimestre »</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>« c'est important que ça aille dans les deux sens », « il faut un peu briser ce plafond de verre euh, du collaborateur et du manager », « Les collaborateurs ont aussi le droit et le besoin de faire leur retour à leur manager sur sa façon de manager l'équipe, [...] de mettre en places des actions, de définir les objectifs [...] d'aider ses équipes à remplir leurs objectifs, à les atteindre », « son comportement au quotidien », « c'est toujours de la communication euh finalement à l'origine », « c'est aussi important que les collaborateurs du collaborateur puissent eux faire leur euh, leur retour sur euh, comment ils se sentent à travailler avec leur collègue », « faut toujours que ça soit de la manière la plus bienveillante possible, euh il n'est pas question de tirer (rires) euh à bout portant sur le collègue avec virulence », « on peut très bien faire passer des messages euh, de manière bienveillante et simple et gentille », « les messages passent souvent même mieux quand ils sont dit de manière agréable », « ça devrait faire parti euh, aussi de ces modes d'évaluation. »</p>

	<p>Comment définiriez-vous un travail bien fait ?</p> <p><i>« un travail dans lequel le collaborateur se sent épanoui et fier de ce qu'il a réalisé », « je pense qu'on va aussi tous au travail parce que euh, on aime avoir une activité », « le travail crée des liens à même à faire des rencontres, aide à apprendre des choses euh, à découvrir le monde finalement », « si un collaborateur voit que son entreprise se porte bien euh, a de bons résultats euh, arrive à garantir une stabilité dans ses équipes euh, à garantir un bon épanouissement de ses collaborateurs, c'est que le travail est bien fait », « c'est des objectifs qui ont été fixés, qui ont été réalisés et qui peuvent être quantifiés euh, et chiffrés », « Mais ce n'est pas que des objectifs chiffrés », « c'est aussi le ressenti des collaborateurs, des managers, des dirigeants »</i></p> <p>Impliquer les salariés dans la façon de travailler peut-elle être une bonne solution pour faciliter la reconnaissance des compétences ?</p> <p><i>« c'est au manager aussi d'entendre la vision du travail bien fait de son collaborateur, de comprendre la vision de son collaborateur de ce qui est un travail bien fait, et qui puissent ensemble définir, qu'est-ce qui est pour eux deux, un travail bien fait », « c'est important toujours de communiquer », « les visions peuvent être différentes entre un manager et un collaborateur, parce qu'il va y avoir les missions de chacun qui sont différentes », « ceux sont deux êtres humains euh, différents et du coup qui peuvent avoir euh des pensées qui ne sont pas forcément similaires sur tout », « il est important qu'ils puissent échanger pour se comprendre, pour comprendre comment chacun fonctionne, quelles sont les attentes de chacun et qu'ils puissent composer euh, avec ça au quotidien pour réaliser leurs missions », « Et en faire un travail bien fait », « Tout est un travail d'équipe », « à partir du moment où on donne de la liberté à, à son collaborateur, on lui prouve qu'on lui fait confiance », « et de la confiance euh, naît forcément la reconnaissance à un moment donné », « la libération favorise euh, l'expression et la reconnaissance »</i></p> <p>Conclusion sur le sujet par l'interviewé : <i>« on résume toujours ça à un babyfoot, une corbeille de fruits et un monsieur du ClubMed dans l'entreprise euh, qui va essayer de faire amuser les gens », « la qualité de vie au travail ce n'est pas ça », « la qualité de vie au travail, c'est avant-tout des valeurs humaines fortes », « la reconnaissance, euh la confiance en soi et la confiance en ses équipes, euh, le sentiment d'appartenance, il y a la communication, l'écoute, le partage, la tolérance euh, le respect, euh, la politesse », « La bienveillance, euh l'empathie », « c'est en exprimant euh, ces valeurs là, ces émotions là, qu'on arrive à créer du lien et à construire euh, à construire une vraie belle relation dans une entreprise », « j'espère que euh la qualité de vie au travail va vraiment être un des, un des sujets euh prioritaires dans les entreprises », « dans les pays du nord [...] la bienveillance elle est inculquée euh à l'école [...] dès l'âge de trois ans »</i></p>
--	--

ANNEXE R – RETRANSCRIPTION – ENTRETIEN 11

Date entretien : 11 mars 2019

Durée : 40 minutes

E : moi-même

S : l'interviewé

E : Bonjour Monsieur S ?

S : C'est ça, c'est moi-même.

E : Je suis enchantée de euh, de pouvoir euh, vous avoir aujourd'hui. Donc je suis Émilie Raynaud, je suis étudiante à l'Université de Toulouse et je fais un mémoire de recherche.

S : D'accord.

E : Et euh, c'est via des interviews de managers en hôtellerie que j'ai pu avoir votre contact. Euh, je vais vous rappeler juste le sujet, et puis après on va pouvoir commencer l'interview.

S : D'accord, et il y en a pour combien de temps ? Excusez-moi à peu près.

E : Euh, 45 minutes.

S : On va essayer d'aller assez vite parce que j'ai un autre rendez-vous mais euh, si on peut se tenir aux 45 minutes.

E : Pas de soucis. Alors, euh le sujet c'est euh, pour mon mémoire de recherche, sur les formes de reconnaissance, du moins sur l'importance des formes de reconnaissance dans les organisations en hôtellerie. Et du coup pour cela je fais des interviews qui sont enregistrées mais qui restent anonymes sur le papier, que ce soit votre nom ou votre entreprise. Sachant que je commence avec des questions larges, et euh, pour vous faire parler, vous faire discuter sur le sujet. Et puis après je euh, j'entamerai vraiment sur les questions d'abord sur vous et après vraiment sur le sujet en lui-même.

S : D'accord.

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

S : Euh, alors moi j'ai fais une école d'ingénieur, en optique et en électronique, puis j'ai trouvé mon premier emploi c'était un euh, une sorte de commercial. Sur euh, sur la région bordelaise. Puis euh, j'ai trouvé une autre entreprise toujours en étant commercial et j'ai évolué vers un poste de manager.

E : D'accord.

S : Et ensuite donc, j'ai euh, j'ai quitté cette entreprise pour fonder ma propre entreprise sur le bien-être au travail.

E : D'accord. Euh, depuis combien de temps euh votre entreprise existe ?

S : *Euh, ça doit faire euh, un an et demi à peu près.*

E : D'accord, euh, pouvez-vous me décrire un peu plus l'entreprise dans laquelle euh, du moins que vous avez créé ? Si vous êtes seule et euh, ou si vous, et quels sont les outils que vous proposez aux entreprises ?

S : *D'accord. Euh, donc oui je suis tout seul dans cette entreprise et euh, et donc j'accompagne les, les entreprises qui cherchent à améliorer le bien-être de leurs salariés. Donc ça peut passer par du conseil, mais ça passe aussi et surtout par de la facilitation. C'est-à-dire que euh, genre euh, faire prendre conscience que ce qui faut améliorer, il faut déjà savoir auprès des salariés eux-mêmes ce qu'ils attendent. Et souvent ce qu'ils attendent c'est des, des valeurs à incarner comme de la confiance, comme de l'autonomie, comme du sens à donner dans leur travail, etc. Et euh, pleins de choses abstraites et euh, compliquées à, à développer dans une entreprise. Et euh, et donc je les accompagne à travers euh, différents outils qui permettent de euh, de plus facilement échanger entre les collaborateurs et de les rendre acteurs dans cette transformation. Et notamment des euh, des méthodes de Serious Game donc où on va jouer euh, mais dans un but sérieux pour euh, pour faire changer les mentalités et puis pour que chacun prenne ses engagements.*

E : D'accord. Et, quels sont les types de, euh, moins les, les types d'entreprise avec lesquelles vous travaillez euh, à travers vos différentes, vos différents ateliers ?

S : *Alors, y a vraiment tous types de secteurs. Je peux pas vraiment qu'il y a un secteur qui se dégage plus qu'un autre. Par contre, au niveau des tailles d'entreprises euh, c'est beaucoup soit des ETI, donc des Entreprises de Taille Intermédiaire, soit des grands groupes mais, mais assez peu de PME.*

E : D'accord, euh, est-ce que ça vous ai déjà arrivé de travailler avec entreprises en hôtellerie-restauration ?

S : *Euh, Sodexo oui. Euh, mais c'est tout. Après oui en contact des fois avec Radisson, avec euh, avec euh, Hyatt ou euh voilà.*

E : D'accord, euh, comment vous es venu l'idée de cette entreprise, de travailler vraiment sur ce sujet du bien-être au travail en particulier ?

S : *Bah, un certain questionnement personnel quand j'étais dans mon ancienne entreprise et euh, aussi et surtout la découverte d'un nouveau métier qui s'appelle Chief Happiness Officer. Euh, à travers un reportage sur une grande chaîne de télévision.*

E : D'accord.

S : *Et ça a été un déclic pour moi, même si je pense la façon dont ils présentaient ce métier ne me correspondrait plus aujourd'hui et euh, ce jour-là ça avait été un déclic.*

E : D'accord, et euh, dans quel euh, dans quel optique les managers ou les entreprises vous contactent euh, vous en tant que consultants ? Quel est vraiment leurs souhaits ?

S : Et bien souvent ils me contactent parce que euh, il y a une problématique à résoudre, en lien avec le bien-être au travail. Et donc souvent ça va être soit un problème de communication, donc voilà euh, les personnes de l'équipes estiment qu'il y a un manque de communication dans l'équipe. Soit euh, l'entreprise euh, me contacte aussi pour un problème euh, enfin un problème de management.

E : D'accord.

S : Et souvent c'est les deux chantiers principaux mais après on m'a contacté pour pleins de choses différentes. Pour renforcer la cohésion, pour euh, pour arriver à donner du sens dans ce qu'ils faisaient, pour euh, pour responsabiliser les, les personnes, les rendre plus autonomes.

E : D'accord, euh. Je vais commencer les questions sur la, sur les, sur la reconnaissance au travail. Euh, comment conseillez-vous à un manager de dire ou d'indiquer à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?

S : Euh, alors il y aura pleins de réponses. Je dirai ça va vraiment dépendre aussi du, du contexte. Mais euh, j'ai envie de dire de la façon la plus naturelle possible. Et surtout euh, en, au fil de l'eau en continu et pas attendre l'entretien annuel d'évaluation pour euh, pour tout sortir. Mais plus a communication est fluide, entre le manager et le managé, et pour moi mieux ça se passera. Après il y a des façons de le dire, c'est ce qu'on appelle la communication non-violente, qui est beaucoup plus appropriée aussi pour pas que la personne se braque en face et euh. Par exemple en posant des questions plutôt qu'en donnant des réponses, pour arriver à faire parler le salarié lui-même de euh, de ce qu'il estime d'avoir bien fait son boulot ou pas. Et euh, lui faire prendre conscience par lui-même que quelqu'un lui dise euh "voilà ça c'était pas bien, ça c'était bien".

E : Euh, que pensez-vous de la pratique de sorte de récompenses ?

S : Euh, alors tout dépend de la, de quelle récompense mais euh, récompense financière il a été montré, parce qu'il faut savoir que le bien-être au travail, c'est pas juste quelque chose qui, qui est un ressenti de, de certaines personnes. C'est vraiment une étude qui a été faite, il y a une science derrière tout ça qui s'appelle la psychologie positive. Et qui est euh, à l'origine donc pour étudier euh, ce qui fait qu'on va ressentir des émotions positives ou des émotions négatives. Et donc il a été clairement montré que euh, des euh, des bonus financiers rendaient plus satisfaits mais rendaient pas plus heureux. Donc euh, donc je dis pas que voilà c'est mal, mais finalement en terme de récompense, il est beaucoup plus profitable de mettre des récompenses qui sont autres que financières. Ou en tout cas il a aussi été démontré que euh, qu'on était plus heureux quand on rendait les autres heureux. Donc des récompenses qui permettent aussi de rendre service à son équipe à d'autres personnes ont souvent un impact plus fort.

E : D'accord, euh, pensez-vous qu'il y a une sorte de systématisation de la part des managers dans la façon de dire à un salarié qu'il réalise un bon ou un mauvais travail ?

S : Euh, non. Honnêtement, euh, je ne pense pas pare qu'il y a tellement de formations différentes, il y a tellement d'entreprises qui ne forment pas, notamment leurs managers que euh, que souvent c'est fait en fonction de la personne, de la personnalité du manager. Donc je n'ai pas l'impression qu'il y a une standardisation là-dessus, mais euh. Et non non après c'est propre à chacun. Maintenant il y a des codes, il y a des règles qu'on conseille euh, mais je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de managers qui euh, qui les ont déjà entendues ou qui les appliquent.

E : Est-ce que vous pensez que le euh, le fait de signaler à un employé qui travaille plus ou moins bien mais de le faire plutôt de façon informelle ça, ça permet de, de peut-être rendre à l'aise l'employé ou de.

S : Ouais, et bien il faut quoi qu'il arrive qu'il y ait une relation de confiance entre le manager et son équipe. Euh, et confiance ça veut aussi dire donc accepter que ça aille dans les deux sens. Que lui puisse dire quand ça va et ou que ça va pas à son équipe, mais que il puisse aussi entendre de la part de son équipe, si il y a des choses euh, qu'il fait bien ou qu'il fait pas bien. ça c'est une chose et après un des piliers du bien-être c'est euh, au travail, c'est le sentiment d'être utile et euh, et d'être reconnu. Donc euh, donc la reconnaissance on en parle, et euh, l'utilité aussi c'est-à-dire voilà vraiment sentir que ce qu'on fait apporte quelque chose à son équipe, à l'entreprise et à soi. Donc euh, donc c'est pour ça que c'est important pour le manager d'arriver à faire ressentir ça à son, à son équipe et à rendre. Donc des fois c'est partager euh, partager les résultats et même plus loin, partager une vision pour aussi aller dans le même but. Et euh, et voilà, de façon à ce que les euh, les personnes quand elles se lèvent le matin elles savent pourquoi elles vont au boulot et qu'elles y adhèrent à ce pourquoi.

E : D'accord, ok. Euh, comment conseillez-vous un manager dans la situation où il doit gérer un employé qui est plus expérimenté que lui ? Dans la façon euh, je parle surtout de, par exemple de jeunes managers qui arrivent dans une entreprise où les employés ont plusieurs années d'ancienneté et ainsi de suite.

S : Ouais, bien sûr. Alors moi ça me pose aucun soucis au contraire euh, pour moi le manager de demain, mais ça c'est personnel hein après chacun l'interprète comme il le souhaite, euh c'est quelqu'un qui doit se mettre au service de son équipe. Donc c'est quelqu'un qui doit vraiment avoir la fibre humaine, et qui doit être là pour s'assurer que euh, les personnes qui constituent son équipe ont tous les outils à leur disposition pour bien faire leur travail. Et donc de leur dire, "Moi j'y connais moins que vous sur la technicité euh, sur l'opérationnel-terrain parce que c'est pas mon boulot. Moi je suis là pour s'assurer que vous soyez dans les meilleures dispositions et donc je suis à votre écoute et euh, je suis là pour essayer de faire que euh, voilà vous puissiez bien faire votre travail." Et à partir de là, de dire que et bien c'est pas lui le plus expérimenté euh, opérationnellement, mais que c'est les personnes, et dans ce cas là il doit leur faire confiance quand il s'agit de décisions techniques.

E : D'accord.

S : Donc au contraire, moi je pense que si il y avait plus, plus de managers comme ça qui n'étaient pas les plus expérimentés de l'équipe euh, ça avancerait aussi, ça permettrait de faire avancer les choses.

E : Pour vous, ça représente pas au final une difficulté pour le manager de ?

S : Non ça, ça, pour moi ça devrait pas en tout cas représenter une difficulté mais il faut qu'il communique bien là-dessus parce que sinon il risque souvent d'avoir les critiques de euh, de leur équipe, pour dire "Oui mais euh, il parle de quelque chose alors qu'il sait moins que nous". Et c'est en ça ou justement pour moi le manager si, s'il est moins expérimenté et qu'il en a conscience, et bien il prendra moins des décisions techniques mais il fera plus confiance à son équipe. En leur disant, "c'est vous les mieux placés, c'est vous qui êtes sur le terrain" et ça on parle de manager avec son équipe, mais on devrait parler aussi de euh, de PDG avec son entreprise. Et trop souvent, les décisions sont prises d'en haut, et on leur reproche qu'ils ne soient pas sur le terrain mais euh, et qu'ils ne savent pas vraiment de quoi ils parlent. Et je pense qu'ils savent de quoi ils parlent au niveau stratégie et vision globale mais en effet, ils ne savent

peut-être pas totalement de quoi ils parlent au niveau terrain. Et c'est pour ça que c'est bien de mixer les différents profils dans une équipe c'est pareil. Un manager aura peut-être une vision un peu plus globale mais peut-être moins poussée euh, sur le terrain. Et donc c'est bien d'avoir une décision collégiale.

E : D'accord, euh je vais vous parler de quelque chose qui est assez présent en hôtellerie mais c'est aussi présent dans d'autres secteurs, ce sont les procédures dans une entreprise. Euh, que du coup vous, que pensez-vous de la mise en place de, des normes ou des procédures dans une entreprise ?

S : Et bien là encore c'est très large donc euh, c'est difficile de faire une généralité. Je suis sûr qu'il y a des procédures qui sont utiles et euh, intéressantes. Le tout, c'est d'arriver à chaque fois quand on instaure une procédure de se dire dans quel but et euh. Et si c'est dans un, dans une démarche de simplification euh, et bien je suis totalement pour. Mais il faut euh, il faut en avoir conscience. Est-ce que vraiment ça simplifie la démarche du collaborateur ? Et c'est pour ça que souvent, et bien c'est bien d'essayer aussi de faire participer le plus possible les collaborateurs dans l'établissement de ces procédures pour savoir si ça répond vraiment à leurs demandes et si ça va les aider au quotidien. Mais si c'est rajouter un process sur un process pour rajouter un autre process, euh, ça va pas forcément être très utile. Donc euh, donc euh non, c'est vraiment une ouais, une grande complexité de, de, de mettre en place pour moi des process et de s'assurer que ça aille vraiment dans le sens du collaborateur. Après il y a des process qui sont liés à la réglementation, que ça soit réglementation française ou européenne. Et que là c'est assez difficile aussi de, d'aller contre.

E : Est-ce que lors de vos, lors de vos ateliers euh, ou activités de consulting, vous vous le conseillez aux entreprises de faire participer les employés ?

S : Ah complètement, ouais c'est vraiment ma démarche et les méthodes que j'utilise sont euh, vont aussi dans ce sens. C'est de dire que plus il y aura de profils divers et variés et euh, et plus ce sera riche, et plus vous obtiendrez l'adhésion de l'ensemble des personnes. Et donc c'est pour ça que c'est des méthodes, au bout de très rapidement, on oublie les niveaux hiérarchiques qu'il peut y avoir autour de la table. Il peut y avoir un PDG comme un, un ouvrier, entre guillemets même si j'ai pas, c'est différents termes mais, voilà. Différents euh, différentes hiérarchies et euh, au bout d'un certain temps on en oublie qu'il y a ces niveaux là et on s'exprime librement et on propose ses idées. C'est essentiel après euh, je vous dis pas que ça m'arrive pas qu'on, qu'on me contacte pour animer un atelier auprès d'un comité de direction ou euh, ou une équipe de manager. Mais je leur dis voilà si vous voulez euh, résoudre les problèmes en lien avec les salariés euh, quoi de mieux que d'avoir des salariés autour de la table pour euh, pour évoquer les solutions.

E : Euh, est-ce que vous avez euh, est-ce que vous avez déjà eu des retours de managers sur la perception des procédures par leurs employés ?

S : Alors c'est marrant que vous me disiez ça parce que euh, là chez Thalès euh, c'est la thématique. Comment simplifier les process euh, ils réfléchissent sur, est-ce qu'il y a des méthodes qui peuvent les aider à réfléchir en demandant à leurs salariés. Je pense que, ce que je comprends aussi hein, il y a, il y a un cadre à mettre euh. On peut pas supprimer euh, tous pleins de process comme ça et il y a certaines personnes qui aimeraient les supprimer mais qui servent pour d'autres personnes donc c'est un peu, un peu compliqué. Et justement c'est de ouais, c'est de mettre autour de la table assez différentes personnes et de leur faire construire, pour ma part en tout cas euh, leur entreprise, telle qu'elle est aujourd'hui, leur entreprise idéale et réfléchir

comment on peut modifier les process pour aller d'une entreprise d'un point A au point B qui est l'idéal.

E : D'accord, et pensez-vous que globalement les employés perçoivent plutôt bien, du moins d'une façon plutôt positive ou négative ces euh, les process en soit. Euh à part les réglementations qui sont vraiment euh, par rapport euh, à la France.

S : Les process en règle générale sont assez mal perçus mais encore une fois pour moi elles sont mal perçues parce que c'est pas eux qui les décident. Dans le meilleur des cas, c'est eux qui ont soulignés que là il y avait un problème et qu'il faudrait peut-être mettre en place quelque chose. Mais ensuite, on leur euh, on les implique pas dans l'établissement justement de ce process. Et du coup et bien, le reflex naturel de l'homme est de dire "Ouais moi j'aurai pas fait comme ça", euh, "moi j'aurai plutôt fait comme ça et comme ça". Et c'est pour ça que le mieux c'est de les laisser s'exprimer, leur demander qu'est-ce qui va pas, qu'est-ce qui pourrait être amélioré à leurs yeux et de leur dire "et bien merci, maintenant euh, on va demander de vous impliquer dans cette réflexion là pour que euh, que voilà pour être sûr de répondre à vos besoins". Pour moi, c'est vraiment la clé aujourd'hui euh, dans le bien-être au travail, c'est d'arriver à faire parler les salariés sur qu'est-ce qu'ils aimeraient pour que ça aille mieux et euh, de les laisser euh, à l'initiative.

E : D'accord, euh, je vais entamer un deuxième volet qui est la reconnaissance des compétences des salariés et vous l'avez évoqué tout à l'heure euh, notamment à travers les évaluations annuelles. Et euh, à travers votre travail de consulting, comment vous vous conseillez les entreprises dans la réalisation de ces évaluations ?

S : Ouais, et bien là aussi quand on parle de euh, de process euh, si je dis pas de bêtises mais je suis pas sûr d'être le plus expert là-dessus, je crois que c'est obligatoire en France, de procéder à un entretien annuel d'évaluation. Mais en soi, j'ai l'impression que 80% des boîtes le font à reculons cet entretien et euh, je sais même pas si physiquement il y a un entretien ou c'est juste euh, le manager remplit de son côté, le managé aussi et point bar. Donc euh, donc c'est, j'ai le sentiment que c'est fait parce que euh, c'est dans la législation. Et euh, en soit pour moi ça devrait presque tout le temps être comme ça si au quotidien la relation entre le manager et le managé elle existe et elle est de confiance. Et dans ce cas là, que c'est juste euh, répéter ce qui a été dit tout au long de l'année. Mais je trouve ça hyper néfaste euh, qu'il y ait une journée seulement dans l'année où le manager dit au managé ce qui va et ce qui ne va pas. Parce que souvent et bien le managé il peut tomber de haut et pas comprendre euh, pas comprendre ce qui vient d'être dit, etc. Donc euh, donc pour moi ça devrait vraiment être une relation fluide et pas imposer une journée pour ça.

E : Qu'est-ce que vous conseillez notamment par rapport à la fréquence de ces évaluations ?

S : Euh, alors dans la fréquence c'est pareil, on dit souvent qu'il vaut passer cinq minutes euh toutes les semaines avec euh, avec une personne ou plus, enfin pour juste faire le point un petit peu, ou des fois même parler d'autre chose que du boulot pour établir cette relation de confiance. Euh, et surtout d'être disponible pour dire au managé voilà si il y a un problème en particulier que ce soit justement le développement de ses compétences ou que ça soit une problématique concrète dans son quotidien. C'est de dire voilà le manager il est là, il est dispo, ils peuvent prévoir un créneau un moment pour en parler plus longuement. Mais pas de dire qu'on attendra l'entretien annuel d'évaluation pour réfléchir à ça.

E : D'accord, et d'après vous qu'est-ce qui doit être évalué pendant ces, ces évaluations, ces entretiens avec les employés ?

S : Et bien ça je pense que ça doit être réfléchi euh, entre les deux parties pour se fixer des objectifs justement et que ça ne soit pas forcément chiffré. Et, et obtenir l'adhésion du managé, savoir si il est d'accord pour ça ou ça. Et euh, dans ce cas là, ce sera beaucoup plus facile de euh, de débriefer donc euh. Voilà je ne sais pas si je répond bien à la, à la question.

E : Si, si, si. Pensez-vous par exemple que notamment les compétences relationnelles et les comportements au sein d'une équipe sont importants à prendre en compte pour ces évaluations ?

S : Oui, c'est vrai c'est ce que je voulais dire aussi avant. C'est ce qui doit être pris en compte c'est la motivation. Euh, et par exemple moi j'ai trop souvent vu aussi d'entreprises de dire voilà il faut que vous mettiez dans vos entretiens annuels, dans le logiciel qui sert à remplir les entretiens annuels, euh, ce que vous voulez suivre comme formation pour vous développez, etc. C'était une obligation et je trouvais ça finalement aberrant parce qu'il peut y avoir des personnes qui n'ont pas envie euh, (grésillements) de se poser, d'appliquer ce qu'ils font ou entre nous qui voilà, qui ne sont pas loin de la retraite et qui n'aspirent plus forcément à euh, à évoluer plus que ça. Et euh, et pour moi ça doit être basé sur le volontariat et la motivation de chacun. Et donc tout le monde n'a pas forcément envie d'évoluer à la même vitesse et je trouve que voilà il faut, il faut laisser ça sur la base du volontariat. Donc oui la motivation me semble importante.

E : Est-ce que vous trouvez que ça peut être une bonne initiative de faire intervenir d'autres membres de l'équipe pour aiguiller une évaluation sur à chaque fois un employé ?

S : Je suis totalement convaincu, même si beaucoup plus dur à mettre en place mais euh, ce qu'on appelle l'évaluation à 360. Et euh, donc c'est d'être à la fois évaluer par ses pairs, par sa direction, par ceux d'en-dessous si on est manager. Donc pour moi c'est aussi important que le manager il soit évalué autant par son responsable que éventuellement par d'autres managers si ils peuvent avoir un regard là-dessus, mais aussi et surtout par son équipe. Parce que je pense qu'il n'y a pas mieux placé que son équipe pour euh, l'évaluer. Et ça ça changerait fortement l'approche managériale dans les entreprises si on demandait l'avis aux équipes par rapport à leurs managers dans l'entretien annuel.

E : D'accord, euh, je vais vous poser une question très très large. Comment vous vous définissez, comment vous vous définiriez euh, un travail bien fait ?

S : Un travail bien fait ? Un travail bien fait euh, je le définirai si il remplit les objectifs que ce sont fixés à la fois le manager et le managé. Euh, et donc qui répond euh, qui répond à l'objectif qui était mis au départ. Donc euh, pour moi c'est l'accord entre les différentes parties qui étaient impliquées dans cet objectif.

E : Est-ce que pour vous ça passe par exemple par le respect de la façon dont le manager voit le travail ?

S : Et bien oui, on en revient sur la reconnaissance et euh, et clairement c'est-à-dire que c'est pas parce qu'il ne le voit pas, que le travail n'a pas été bien fait, ça c'est sûr. Et je pense qu'aujourd'hui il y a beaucoup d'exemples euh, là-dessus où le travail est bien fait et pour autant il n'est pas forcément reconnu à sa juste valeur par le manager. Euh donc pour moi c'est deux choses différentes mais euh, en effet un travail bien fait il est important qu'il soit valorisé et qu'il soit reconnu par le manager donc euh. Sinon il risque de perdre la motivation de son, de son collaborateur. Donc euh, donc ça c'est aussi important ouais.

E : Euh, est-ce que euh, est-ce que vous trouvez intéressant de, d'impliquer les salariés dans la façon de voir le travail, pour faciliter après la reconnaissance des, des, de leurs compétences ?

S : *Est-ce qu'il est pardon ?*

E : Est-ce que vous trouvez intéressant de, d'impliquer les salariés dans la façon de euh, de voir le travail pour pouvoir après euh, faciliter cette reconnaissance des compétences ?

S : *Alors moi je vous réponds à peu près oui à tout, à chaque fois que vous me demanderez est-ce qu'il est important d'impliquer les salariés. Donc euh, justement là euh, c'est une thématique très récurrente que j'ai aujourd'hui des entreprises qui me disent "Et bien voilà ils se plaignent, il faut qu'on développe la reconnaissance dans l'entreprise". Et ça aujourd'hui trop souvent on demande aux salariés donc c'est ce qui remonte, "oui on ne se sent pas reconnu pour le travail qu'on fait", etc. Et ça en reste là et après c'est beh voilà c'est à la Direction ou c'est aux Ressources Humaines de mettre en place euh, ces outils de reconnaissance. Et je pense que c'est une grande erreur et que il faut continuer à solliciter les salariés, de dire "est-ce qu'on peu pas constituer un groupe euh, de, de, un groupe projet pour mettre en place des actions sur la reconnaissance et constituait de différentes personnes de différents départements. Suffit juste qu'à partir du moment où ces personnes sont motivées pour participer à ce groupe de discussion et ce groupe de travail.*

E : D'accord.

S : *Donc ça ça arrive assez régulièrement et je pense que c'est une très bonne chose. En tout cas c'est mon approche.*

E : Euh, est-ce que vous pensez que laisser les employés s'organiser eux-mêmes dans leur travail au quotidien est une bonne idée ?

S : *Oui, c'est une très bonne idée. Il faut mettre un cadre, il faut mettre des règles mais souvent c'est pareil, ces règles elles peuvent être réfléchies avec les salariés et on serait étonnés de la pertinence des réponses. On se dit toujours "ouais mais si on les laisse faire, ça va devenir du grand n'importe quoi." Et pas du tout, ce qu'on leur demande on leur dit "voilà on va réfléchir à comment vous laisser libre dans votre travail, complètement autonomes mais euh, mais évidemment en mettant certaines règles". Et quelles peuvent être les règles ? Et bien, si on les laisse même décider des règles euh, je pense que la direction ou le manager seraient surpris. Après rien n'empêche d'en rajouter d'autres si elles ont pas été mentionnées et voir si elles sont acceptées mais déjà les règles qui sont euh, qui viennent des salariés eux-mêmes, seront forcément beaucoup plus facilement acceptées.*

E : D'accord, au final la notion de reconnaissance vous la traitez quotidiennement lors de vos différentes missions ?

S : *Ouais c'est un thème qui revient alors euh, c'est pas forcément tout le temps abordé mais c'est un thème qui revient très fréquemment ouais. Très fréquemment si j'interviens sur un atelier ponctuel pas forcément, dans une transformation culturelle de l'entreprise systématiquement. On peut être sûr que quand on euh, on questionne l'ensemble des salariés il y aura une thématique sur la reconnaissance qui va être euh, qui va être remontée. Et pas que salarié, pas que financière bien au contraire même.*

E : D'accord, j'en ai terminé avec mes questions, est-ce que vous vous avez quelque chose à rajouter, par rapport à tout ce que l'on a évoqué ?

S : C'est juste par rapport euh, dans un cadre plus grand, mais donc votre mémoire il s'inscrit dans quel cadre ?

E : Alors, je suis actuellement en Master de Management en Hôtellerie donc du coup j'ai souhaité traiter la notion de reconnaissance mais, moins je reste dans les organisations hôtelières qui pour nous représente un souci puisque l'on est constamment en contact client, euh, c'est vrai que les managers ont des difficultés à prendre du temps avec leurs employés. Donc du coup je souhaitais travailler sur ce sujet de la reconnaissance mais en restant tout de même dans l'hôtellerie restauration. C'est pour ça que j'interviews des experts comme vous mais également des managers dans l'hôtellerie. Et donc du coup c'est mon mémoire de fin de master, qui clôture ma scolarité.

S : D'accord, et vous parlez anglais ou pas, si ce n'est pas indiscret ?

E : Euh, oui oui, je parle anglais.

S : Parce que ce que je peux vous conseiller, c'est et d'une de suivre ou voir d'essayer de contacter une certaine Monika Hilm qui est une suédoise qui travaille en République Tchèque, qui est manager d'hôtels. Que j'ai fait venir à mon événement l'année dernière, les journées internationales du bien-être au travail, et qui était venu donner une conférence justement sur la satisfaction client et puis la satisfaction collaborateur dans l'hôtellerie.

E : D'accord.

S : Et euh, et elle a écrit un livre et euh, humainement c'est un manager, si tous les managers d'hôtellerie étaient comme elle, je pense que ça changerait clairement ce monde de l'hôtellerie. Donc elle a écrit un bouquin euh, qui est euh, Put your people first and the rest will follow donc voilà "Mets ton équipes en avant et le reste va suivre". Et c'est vraiment intéressant, où elle explique comment il faut se focaliser sur le bien-être de son équipe et du coup la satisfaction client elle viendra d'elle-même. Si son équipe elle est bien, elle est contente de venir au boulot, ça se ressentira auprès des clients. Et que parfois il faut prendre la défense de son équipe euh, et pas tout le temps dire que le client a toujours raison, parce que le client lui il reviendra pas forcément alors que, comme son équipe elle est là tous les jours. Donc euh, c'est assez intéressant son approche et euh, humainement elle est incroyable.

E : Alors, Monika Hilm, vous l'écrivez comment ?

S : Ouais, alors Monika c'est avec un K déjà et Hilm c'est H-I-L-M.

E : D'accord, ok.

S : Donc vous verrez elle est à l'hôtel Vilena House euh, hôtel je crois. Euh, donc elle écrit pas mal de choses sur LinkedIn notamment et puis surtout elle a écrit un bouquin et je vous le conseille vivement.

E : D'accord, et bien je vais regarder ça.

S : Voilà je pense que sur la reconnaissance il y a pleins de choses dedans.

E : Ok, merci beaucoup en tout cas !

S : Avec plaisir.

E : Que ce soit pour le temps accordé ou même pour euh, pour le contact euh.

S : C'est avec grand plaisir. Et vous me dites, vous m'avez connu comment si c'est pas indiscret ?

E : Alors euh, c'est les premiers managers en hôtellerie que j'ai contacté euh, et notamment un euh, essaie de travailler sur la transformation managériale et il fait parti du groupe X. Et euh, et il était venu notamment avec sa DRH, à Bordeaux là où il vous avait rencontré. C'est un directeur d'hôtel et il s'intéressait sur le fait de.

S : Ah c'était sur la soirée avec Monsieur C.

E : Oui voilà.

S : Ok, ils sont de Bordeaux ?

E : Ah non non, ils sont de Paris.

S : Ah ouais d'accord.

E : Donc du coup euh, ils essaient petit à petit de, de pouvoir un peu travailler là-dessus. Parce que c'est vrai qu'en France euh, il y a, ça prend aussi du temps de se renseigner et ainsi de suite et lui il avait rencontré pas mal d'experts dont vous.

S : Et vous avez son nom si ce n'est pas indiscret du coup ?

E : Oui, oui c'est Monsieur G.

S : Ah oui ok je vois. Il devait venir à Bordeaux avec sa collègue. Et bien c'est parfait, merci beaucoup en tout cas.

E : Euh, une dernière question, est-ce que vous voulez que je vous envoie mon mémoire terminé ?

S : Avec plaisir si vous pouvez, c'est toujours intéressant de regarder. Ça fera aussi du contenu dans mon approche.

E : D'accord, en tout cas merci beaucoup. J'espère que voilà à l'avenir j'aurai peut-être le plaisir d'aller à Bordeaux. Merci encore et passez une bonne journée, au revoir.

ANNEXE S – GRILLE D'ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°11

Tableau 22 : Grille d'analyse de l'entretien n°11

ENTRETIEN N°11	
Identité de l'interviewé	« j'ai fait une école d'ingénieur », « mon premier emploi c'était un euh, une sorte de commercial », « j'ai trouvé une autre entreprise toujours en étant commercial et j'ai évolué vers un poste de manager. », « j'ai quitté cette entreprise pour fonder ma propre entreprise sur le bien-être au travail », « ça doit faire euh, un an et demi à peu près »
Activité de l'interviewé	<p>« je suis tout seul dans cette entreprise et euh, et donc j'accompagne les, les entreprises qui cherchent à améliorer le bien-être de leurs salariés », « par du conseil, mais ça passe aussi et surtout par de la facilitation », « il faut déjà savoir auprès des salariés eux-mêmes ce qu'ils attendent », « souvent ce qu'ils attendent c'est des, des valeurs à incarner comme de la confiance, comme de l'autonomie, comme du sens à donner dans leur travail », « pleins de choses abstraites et euh, compliquées à, à développer dans une entreprise », « je les accompagne à travers euh, différents outils qui permettent de euh, de plus facilement échanger entre les collaborateurs et de les rendre acteurs dans cette transformation », « des méthodes de Serious Game donc où on va jouer euh, mais dans un but sérieux pour euh, pour faire changer les mentalités », « y a vraiment tous types de secteurs », « c'est beaucoup soit des ETI, donc des Entreprises de Taille Intermédiaire, soit des grands groupes mais, mais assez peu de PME », (quelques entreprises d'HR mais très peu)</p> <p>« il y a une problématique à résoudre, en lien avec le bien-être au travail », « ça va être soit un problème de communication », « l'entreprise euh, me contacte aussi pour un problème euh, enfin un problème de management », « on m'a contacté pour pleins de choses différentes », « Pour renforcer la cohésion, pour euh, pour arriver à donner du sens dans ce qu'ils faisaient, pour euh, pour responsabiliser les, les personnes, les rendre plus autonomes. »</p> <p>Comment l'idée est venue à l'interviewé de devenir un expert dans ce domaine : « un certain questionnement personnel quand j'étais dans mon ancienne entreprise et euh, aussi et surtout la découverte d'un nouveau métier qui s'appelle Chief Happiness Officer », « Euh, à travers un reportage sur une grande chaîne de télévision », « ça a été un déclic pour moi, même si je pense la façon dont ils présentaient ce métier ne me correspondrait plus aujourd'hui »</p>
Thèmes	Réponses

<p>Hypothèse 1</p>	<p>Comment vous conseillez les managers, de dire ou indiquer à un salarié qu'il travaille plus ou moins bien ?</p> <p><i>« ça va vraiment dépendre aussi du, du contexte », « j'ai envie de dire de la façon la plus naturelle possible », « au fil de l'eau en continu et pas attendre l'entretien annuel d'évaluation », « Mais plus la communication est fluide, entre le manager et le managé, et pour moi mieux ça se passera. », « il y a des façons de le dire, c'est ce qu'on appelle la communication non-violente, [...] pour pas que la personne se braque », « en posant des questions plutôt qu'en donnant des réponses, pour arriver à faire parler le salarié lui-même », « tout dépend de la, de quelle récompense », « C'est vraiment une étude qui a été faite, il y a une science derrière tout ça qui s'appelle la psychologie positive. », « pour étudier euh, ce qui fait qu'on va ressentir des émotions positives ou des émotions négatives », « il a été clairement montré que euh, des euh, des bonus financiers rendaient plus satisfaits mais rendaient pas plus heureux », « je dis pas que voilà c'est mal, [...] il est beaucoup plus profitable de mettre des récompenses qui sont autres que financières », « il a aussi été démontré que euh, qu'on était plus heureux quand on rendait les autres heureux », « des récompenses qui permettent aussi de rendre service à son équipe à d'autres personnes ont souvent un impact plus fort »</i></p> <p>Pensez-vous qu'il y a une systématisation dans la façon qu'un manager a de le signaler aux employés ?</p> <p><i>« je ne pense pas parce qu'il y a tellement de formations différentes, il y a tellement d'entreprises qui ne forment pas, notamment leurs managers que euh, que souvent c'est fait en fonction de la personne, de la personnalité du manager », « je n'ai pas l'impression qu'il y a une standardisation là-dessus », « Maintenant il y a des codes, il y a des règles qu'on conseille euh, mais je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de managers qui euh, qui les ont déjà entendues ou qui les appliquent. », « il faut quoi qu'il arrive qu'il y ait une relation de confiance entre le manager et son équipe », « confiance ça veut aussi dire donc accepter que ça aille dans les deux sens », « Que lui puisse dire quand ça va et ou que ça va pas à son équipe [...] mais que il puisse aussi entendre de la part de son équipe, si il y a des choses euh, qu'il fait bien ou qu'il fait pas bien. », « un des piliers du bien-être c'est euh, au travail, c'est le sentiment d'être utile et euh, et d'être reconnu », « sentir que ce qu'on fait apporte quelque chose à son équipe, à l'entreprise et à soi », « c'est important pour le manager d'arriver à faire ressentir ça à son, à son équipe », « partager les résultats et même plus loin, partager une vision pour aussi aller dans le même but »</i></p> <p>Comment conseillez-vous une manager dans le cas où il doit manager un employé plus expérimenté que vous ?</p> <p><i>« ça me pose aucun soucis au contraire euh, pour moi le manager de demain, [...] c'est quelqu'un qui doit se mettre au service de son équipe »,</i></p>
--------------------	---

	<p>« c'est quelqu'un qui doit vraiment avoir la fibre humaine, et qui doit être là pour s'assurer que euh, les personnes qui constituent son équipe ont tous les outils à leur disposition pour bien faire leur travail », « c'est pas lui le plus expérimenté euh, opérationnellement, mais que c'est les personnes, et dans ce cas là il doit leur faire confiance quand il s'agit de décisions techniques », « ça devrait pas en tout cas représenter une difficulté mais il faut qu'il communique bien là-dessus », « on parle de manager avec son équipe, mais on devrait parler aussi de euh, de PDG avec son entreprise », « trop souvent, les décisions sont prises d'en haut, et on leur reproche qu'ils ne soient pas sur le terrain [...] et qu'ils ne savent pas vraiment de quoi ils parlent »</p>
	<p>Que pensez-vous de la mise en place des normes dans votre établissement ?</p> <p>« Je suis sûr qu'il y a des procédures qui sont utiles et euh, intéressantes. », « à chaque fois quand on instaure une procédure de se dire dans quel but », « Est-ce que vraiment ça simplifie la démarche du collaborateur ? », « c'est bien d'essayer aussi de faire participer le plus possible les collaborateurs dans l'établissement de ces procédures pour savoir si ça répond vraiment à leurs demandes et si ça va les aider au quotidien », « si c'est rajouter un process sur un process pour rajouter un autre process, euh, ça va pas forcément être très utile », « s'assurer que ça aille vraiment dans le sens du collaborateur », « il y a un cadre à mettre », « On peut pas supprimer euh, tous pleins de process comme ça et il y a certaines personnes qui aimeraient les supprimer mais qui servent pour d'autres personnes donc c'est un peu, un peu compliqué. »</p> <p>Que pensez-vous de la participation des employés lors de la mise en place de celles-ci ?</p> <p>« c'est vraiment ma démarche et les méthodes que j'utilise sont euh, vont aussi dans ce sens », « plus il y aura de profils divers et variés et euh, et plus ce sera riche, et plus vous obtiendrez l'adhésion de l'ensemble des personnes », « on oublie les niveaux hiérarchiques qu'il peut y avoir autour de la table », « on s'exprime librement et on propose ses idées », « je leur dis voilà si vous voulez euh, résoudre les problèmes en lien avec les salariés euh, quoi de mieux que d'avoir des salariés autour de la table pour euh, pour évoquer les solutions »</p> <p>Pensez-vous que les employés les perçoivent bien ?</p> <p>« Les process en règle générale sont assez mal perçus mais encore une fois pour moi elles sont mal perçues parce que c'est pas eux qui les décident. », « on les implique pas dans l'établissement justement de ce process », « le mieux c'est de les laisser s'exprimer, leur demander qu'est-ce qui va pas, qu'est-ce qui pourrait être amélioré à leurs yeux »</p>

<p>Hypothèse 2</p>	<p>Comment conseillez-vous les entreprises dans la réalisation des évaluations des salariés ?</p> <p><i>« c'est obligatoire en France, de procéder à un entretien annuel d'évaluation », « j'ai l'impression que 80% des boîtes le font à reculons », « j'ai le sentiment que c'est fait parce que euh, c'est dans la législation », « dans ce cas là, que c'est juste euh, répéter ce qui a été dit tout au long de l'année », « je trouve ça hyper néfaste euh, qu'il y ait une journée seulement dans l'année où le manager dit au managé ce qui va et ce qui ne va pas », « souvent et bien le managé il peut tomber de haut et pas comprendre euh, pas comprendre ce qui vient d'être dit », « ça devrait vraiment être une relation fluide et pas imposer une journée pour ça », « on dit souvent qu'il vaut passer cinq minutes euh toutes les semaines avec euh, avec une personne ou plus, enfin pour juste faire le point [...] pour établir cette relation de confiance », « pas de dire qu'on attendra l'entretien annuel d'évaluation pour réfléchir à ça »</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 ce qui doit être pris en compte c'est la motivation. », « j'ai trop souvent vu aussi d'entreprises [...] il faut que vous mettiez dans vos entretiens annuels, [...] ce que vous voulez suivre comme formation pour vous développez », « C'était une obligation et je trouvais ça finalement aberrant parce qu'il peut y avoir des personnes qui n'ont pas envie [...] qui n'aspirent plus forcément à euh, à évoluer », « ça doit être basé sur le volontariat et la motivation de chacun », « même si c'est beaucoup plus dur à mettre en place mais euh, ce qu'on appelle l'évaluation à 360 », « être à la fois évaluer par ses pairs, par sa direction, par ceux d'en-dessous si on est manager », « c'est aussi important que le manager il soit évalué autant par son responsable que éventuellement par d'autres managers si ils peuvent avoir un regard là-dessus, mais aussi et surtout par son équipe », « je pense qu'il n'y a pas mieux placé que son équipe pour euh, l'évaluer », « ça changerait fortement l'approche managériale dans les entreprises si on demandait l'avis aux équipes par rapport à leurs managers dans l'entretien annuel »</i></p> <p>Comment définiriez-vous un travail bien fait ?</p> <p><i>« je le définirai si il remplit les objectifs que ce sont fixés à la fois le manager et le managé », « qui répond à l'objectif qui était mis au départ », « c'est l'accord entre les différentes parties qui étaient impliquées dans cet objectif », « c'est pas parce qu'il ne le voit pas, que le travail n'a pas été bien fait, ça c'est sûr », « le travail est bien fait et pour autant il n'est pas forcément reconnu à sa juste valeur par le manager », « un travail bien fait il est important qu'il soit valorisé et qu'il soit reconnu par le manager », « Sinon il risque de perdre la motivation de son, de son collaborateur. »</i></p>
--------------------	--

	<p>Impliquer les salariés dans la façon de travailler peut-elle être une bonne solution pour faciliter la reconnaissance des compétences ?</p> <p><i>« c'est une thématique très récurrente que j'ai aujourd'hui des entreprises qui me disent "Et bien voilà ils se plaignent, il faut qu'on développe la reconnaissance dans l'entreprise" », « on demande aux salariés donc c'est ce qui remonte, "oui on ne se sent pas reconnus pour le travail qu'on fait", etc. Et ça en reste là », « il faut continuer à solliciter les salariés, de dire "est-ce qu'on peut pas constituer [...] un groupe projet pour mettre en place des actions sur la reconnaissance et constituait de différentes personnes de différents départements », « Suffit juste qu'à partir du moment où ces personnes sont motivées pour participer à ce groupe de discussion et ce groupe de travail. », « Il faut mettre un cadre, il faut mettre des règles mais souvent c'est pareil, ces règles elles peuvent être réfléchies avec les salariés et on serait étonnés de la pertinence des réponses. », « On se dit toujours "ouais mais si on les laisse faire, ça va devenir du grand n'importe quoi." », « si on les laisse même décider des règles euh, je pense que la direction ou le manager seraient surpris », « mais déjà les règles qui sont euh, qui viennent des salariés eux-mêmes, seront forcément beaucoup plus facilement acceptées »</i></p> <p>Conclusion sur le sujet par l'interviewé : <i>« On peut être sûr que quand on euh, on questionne l'ensemble des salariés il y aura une thématique sur la reconnaissance qui va être euh, qui va être remontée. Et pas que salarié, pas que financière bien au contraire même. », « Monika Hilm [...] qui est manager d'hôtels », « Que j'ai fait venir à mon événement l'année dernière, les journées internationales du bien-être au travail, et qui était venu donner une conférence justement sur la satisfaction client et puis la satisfaction collaborateur dans l'hôtellerie. », « humainement c'est un manager, si tous les managers d'hôtellerie étaient comme elle, je pense que ça changerait clairement ce monde de l'hôtellerie », « elle a écrit un bouquin euh, qui est euh, Put your people first and the rest will follow donc voilà "Mets ton équipes en avant et le reste va suivre" », « elle explique comment il faut se focaliser sur le bien-être de son équipe et du coup la satisfaction client elle viendra d'elle-même », « Si son équipe elle est bien, elle est contente de venir au boulot, ça se ressentira auprès des clients. », « parfois il faut prendre la défense de son équipe euh, et pas tout le temps dire que le client a toujours raison », « parce que le client lui il reviendra pas forcément alors que, comme son équipe elle est là tous les jours »</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.....	40
Figure 3: Le diagramme de Gantt sur les deux années de recherche.....	70
Figure 4 : Évolution du nombre d'hôtels en France.....	82
Figure 5 : La répartition de l'emploi salarié par taille d'établissement au 31 décembre 2016	86
Figure 6 : Les composantes d'un travail bien fait selon nos répondants.....	139
Figure 7 : Baromètre sur les niveaux d'implication des salariés des managers répondants	140

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Guide d'entretien exploratoire – Managers en hôtellerie restauration.....	74
Tableau 2 : Extrait grille de confrontation des entretiens.....	78
Tableau 3 : Répartition des hébergements touristiques en France en 2014.....	83
Tableau 4 : Le parc hôtelier français.....	85
Tableau 5 : Récapitulatif des profils à étudier parmi nos choix.....	88
Tableau 6 : Guide d'entretien exploratoire - Experts.....	95
Tableau 7 : Récapitulatif des entretiens retenus par rapport au prévisionnel.....	106
Tableau 8 : Synthèse des résultats – Hypothèse 1.1.....	122
Tableau 9 : Synthèse des résultats – Hypothèse 1.2.....	129
Tableau 10 : Synthèse des résultats – Hypothèse 2.1.....	136
Tableau 11 : Les composantes d'un travail bien fait selon nos répondants.....	144
Tableau 12 : Le bilan sur les hypothèses émises.....	145
Tableau 13 : Caractéristiques des enquêtés : Managers et Experts.....	160
Tableau 14 : Grille d'analyse de l'entretien n°1.....	171
Tableau 15 : Grille d'analyse de l'entretien n°2.....	184
Tableau 16 : Grille d'analyse de l'entretien n°3.....	202
Tableau 17 : Grille d'analyse de l'entretien n°4.....	215
Tableau 18 : Grille d'analyse de l'entretien n°5.....	230
Tableau 19 : Grille d'analyse de l'entretien n°6.....	243
Tableau 20 : Grille d'analyse de l'entretien n°8.....	259
Tableau 21 : Grille d'analyse de l'entretien n°9.....	278
Tableau 22 : Grille d'analyse de l'entretien n°11.....	294

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	
Sommaire.....	
Introduction Générale.....	7
PARTIE 1 - « L'humain » dans l'hôtellerie restauration.....	10
Chapitre 1 – L'apparition de nouvelles « motivations » au travail.....	12
1. Le taylorisme.....	12
1.1. Présentation du modèle taylorien.....	12
1.2. Les critiques du modèle taylorien.....	13
2. La bureaucratie.....	13
2.1. Présentation du modèle bureaucratique.....	14
2.2. Les critiques du modèle bureaucratique.....	15
3. Le courant des Relations Humaines.....	15
3.1. L'analyse d'Elton Mayo.....	15
3.2. Les théories de Mac Gregor et d'Abraham Harold Maslow.....	17
3.3. L'étude de Kurt Lewin.....	17
Chapitre 2 – Les formes de reconnaissance au travail.....	19
1. Les formes de reconnaissance sur la personne et sur le résultat.....	20
1.1. La reconnaissance existentielle.....	20
1.2. La reconnaissance des résultats.....	21
2. Les formes de reconnaissance présentes dans le processus de travail.....	22
2.1. La reconnaissance de la pratique de travail.....	22
2.2. La reconnaissance de l'investissement dans le travail.....	23
3. Le rôle des acteurs dans les formes de reconnaissance.....	24
Chapitre 3 – Le cas du secteur hôtelier.....	25
1. Un sujet peu traité.....	25
2. La transformation managériale : vers une nouvelle façon de manager ?.....	26
3. L'évolution des fonctions en hôtellerie restauration.....	28
PARTIE 2 - Comprendre et expliquer l'intégration des formes de reconnaissance.....	31
Chapitre 1 – La problématisation et le cadrage théorique.....	33
1. La problématisation.....	33
1.1. L'origine du questionnement.....	33
1.2. Le cheminement de la problématisation.....	34
2. Le cadrage théorique.....	35
2.1. Comprendre le comportement des individus.....	35
2.1.1. Comprendre le comportement des individus grâce à plusieurs variables.....	36
2.1.2. Une précision quant aux effets de socialisation.....	38
2.1.3. La compréhension des comportements des individus au travail.....	38
2.2. La socialisation professionnelle d'après Claude Dubar.....	40
2.2.1. Les mécanismes de socialisation professionnelle d'après Hughes.....	41

2.2.2. Les espaces d'identification selon Moore et Rivard.....	42
2.2.3. Les identités professionnelles dégagées par Claude Dubar.....	43
2.3. L'approche par l'analyse stratégique.....	49
2.3.1. L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.....	50
2.3.2. L'analyse stratégique par Philippe Bernoux.....	51
2.4. L'analyse des compétences de Henri Fayol.....	54
2.4.1. La direction présentée par Henri Fayol.....	54
2.4.2. La répartition des capacités.....	55
Chapitre 2 – Les hypothèses de recherche.....	57
1. Hypothèse 1 : La reconnaissance de l'investissement permet d'instaurer un meilleur environnement de travail.....	57
1.1. La méconnaissance du travail concret par les managers participe à la non-reconnaissance des efforts des collaborateurs.....	57
1.2. La faible implication des salariés dans la définition des façons de travailler : la participation comme récompense des efforts fournis au travail	58
2. Hypothèse 2 : Les compétences ne sont pas suffisamment reconnues par les managers.....	60
2.1. Les formes d'évaluation mobilisées ne portent pas sur toutes les compétences.....	60
2.2. Les représentations de chacun sur ce qui est « un travail bien fait », sont différentes.....	61
Partie 3 - La méthodologie et le terrain d'application envisagés en M1.....	64
Chapitre 1 – La méthodologie envisagée.....	66
1. Planifier les étapes de réalisation : le diagramme de Gantt.....	66
1.1. La première année de recherche.....	66
1.2. La deuxième année de recherche.....	68
2. La collecte de données prévue.....	71
2.1. Les entretiens exploratoires.....	71
2.1.1. Les projets d'entretien pour les deux années.....	72
2.1.2. Le guide d'entretien.....	73
2.1.3. La conduite de l'entretien.....	76
2.1.4. L'analyse des données.....	77
2.2. Le focus groupe.....	78
2.2.1. En quoi consiste un focus groupe ?.....	78
2.2.2. La conduite du focus groupe : l'utilisation d'un guide.....	79
2.3. L'observation sur le terrain.....	80
Chapitre 2 – Le terrain d'application prévisionnel.....	82
1. La définition du terrain.....	82
1.1. Variable 1 : le type d'établissement.....	83
1.2. Variable 2 : Le modèle d'exploitation.....	84
1.3. Variable 3 : La catégorie d'hôtel.....	84
1.4. Variable 4 : La capacité de l'établissement.....	85
1.5. Variable 5 : La localisation.....	85
1.6. Variable 6 : La taille de l'organisation interne.....	86
2. Le profil des cas à étudier.....	87
3. Les limites du terrain d'application.....	89

PARTIE 4 – L'étude terrain et la méthodologie réalisées.....	91
Chapitre 1 - La collecte de données effectuée.....	93
1. Les entretiens exploratoires.....	93
1.1. L'identité des répondants.....	93
1.1.1. Les managers en hôtellerie-restauration.....	93
1.1.2. Les experts.....	94
1.2. La réalisation des entretiens exploratoires.....	97
1.2.1. La localisation des entretiens.....	97
1.2.2. Le mode d'enregistrement des entretiens.....	98
1.2.3. L'analyse de la durée moyenne des entretiens.....	99
1.3. les difficultés rencontrées.....	99
2. L'observation sur le terrain : le stage de M2.....	101
2.1. La structure d'accueil en stage de M2.....	101
2.1.1. Un esprit familial.....	101
2.1.2. Une ancienneté du personnel frappante.....	102
2.1.3. Des retours clients qui servent d'exemple.....	102
2.2. La collecte de données au sein de la structure.....	103
2.2.1. Un poste central.....	103
2.2.2. Une arrivée en entreprise optimisée : notre méthode d'approche.....	104
3. Le focus groupe : des objectifs ambitieux.....	104
Chapitre 2 – L'échantillon final.....	106
1. Le comparatif entre prévisionnel et réalisé.....	106
2. Un nombre de variables plus restreint.....	107
3. Les limites de l'étude terrain réalisée.....	109
Partie 5 : Interprétation des résultats et mise en évidence des préconisations....	112
Chapitre 1 – L'interprétation des résultats recueillis.....	114
1. La reconnaissance de l'investissement permet d'instaurer un meilleur environnement de travail.....	114
1.1. La méconnaissance du travail concret par les managers participe à la non-reconnaissance des efforts des collaborateurs.....	115
1.1.1. Des manières de communiquer différentes de la part des managers.....	115
1.1.2. Les conseils des experts rencontrés.....	117
1.1.3. Le management d'un collaborateur expérimenté.....	119
1.1.4. Synthèse.....	121
1.2. La faible implication des salariés dans la définition des façons de travailler : la participation comme récompense des efforts fournis au travail	123
1.2.1. L'état des lieux réalisé par les répondants.....	124
1.2.2. L'intérêt de la justification de la procédure.....	125
1.2.3. Les bienfaits de la participation des collaborateurs.....	126
1.2.4. Synthèse.....	128
2. Les compétences ne sont pas suffisamment reconnues par les managers.....	130
2.1. Les formes d'évaluations mobilisées ne portent pas sur toutes les compétences.....	130
2.1.1. Les compétences évaluées par les managers et les processus utilisés.....	131
2.1.2. Le point de vue des experts : zoom sur l'évaluation 360.....	132
2.1.3. Les opinions sur les compétences relationnelles dans les évaluations.....	134
2.1.4. Synthèse.....	136

2.2. Les représentations de chacun sur ce qui est « un travail bien fait » sont différentes.....	137
2.2.1. Les composants d'un travail bien fait selon nos répondants.....	138
2.2.2. La comparaison des niveaux d'implication des salariés.....	140
2.2.3. Synthèse.....	142
3. Le bilan sur les hypothèses émises.....	144
Chapitre 2 – Les préconisations pour le milieu professionnel.....	146
1. La formation des managers de proximité.....	146
2. La participation des salariés aux procédures.....	147
3. Un complément aux évaluations du personnel : l'évaluation 360.....	149
4. Un bilan sur les préconisations : vers un changement d'attitude de la part des managers ?.....	150
Conclusion Générale.....	153
Bibliographie.....	156
Table des annexes.....	159
Annexe A – Caractéristiques des enquêtés : Managers et Experts.....	160
Annexe B – Retranscription – Entretien 1.....	161
Annexe C – Grille d'analyse de l'entretien n°1.....	171
Annexe D – Retranscription – Entretien 2.....	175
Annexe E – Grille d'analyse de l'entretien n° 2.....	184
Annexe F – Retranscription – Entretien 3.....	187
Annexe G – Grille d'analyse de l'entretien n°3.....	202
Annexe H – Retranscription – entretien 4.....	206
Annexe I – Grille d'analyse de l'entretien n°4.....	215
Annexe J – Retranscription – entretien 5.....	219
Annexe K – Grille d'analyse de l'entretien n°5.....	230
Annexe L – Retranscription – Entretien 6.....	234
Annexe M – Grille d'analyse de l'entretien n°6.....	243
Annexe N – retranscription – entretien 8.....	247
Annexe O – Grille d'analyse de l'entretien n°8.....	259
Annexe P – Retranscription – entretien 9.....	264
Annexe Q – Grille d'analyse de l'entretien n°9.....	278
Annexe R – Retranscription – entretien 11.....	284
Annexe S – Grille d'analyse de l'entretien n°11.....	294
Table des figures.....	299
Table des tableaux.....	300
Table des matières.....	301

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 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, les comportements des individus dans les organisations lors des interactions sociales. Nous mettrons en place une méthodologie et une étude terrain qui nous permettront de collecter des données à travers différents outils, grâce auxquels nous pourrions répondre aux hypothèses de recherche sur lesquelles nous nous interrogeons. A la suite d'une analyse poussée, nous évoquerons les préconisations que nous recommandons dans notre secteur d'activité qui est, l'hôtellerie restauration.

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

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. We will put in place a methodology and a field study that will allow us to collect data through different tools, thanks to which we will be able to answer the research hypotheses on which we are questioning ourselves. After a thorough analysis, we will discuss the recommendations we recommend in our sector of activity which is, the hospitality and catering industry.

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