



HAL
open science

La gestion du capital humain et son impact sur la formation et le bien-être : une comparaison entre l'hôtellerie américaine et française

Samantha Collins

► To cite this version:

Samantha Collins. La gestion du capital humain et son impact sur la formation et le bien-être : une comparaison entre l'hôtellerie américaine et française. Gestion et management. 2020. dumas-02966573

HAL Id: dumas-02966573

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02966573>

Submitted on 14 Oct 2020

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

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

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne
Institut de recherche et d'études supérieures en tourisme

*« La gestion du capital humain et son impact sur la formation et le bien-être :
une comparaison entre l'hôtellerie américaine et française »*

Mémoire présenté pour l'obtention du
Diplôme de Paris 1 – Panthéon Sorbonne
MASTER MENTION « TOURISME » (2ème année)
Parcours : **Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières**

Par Samantha COLLINS

Samantha.collins626@gmail.com

Directeur de mémoire : Jean-Michel CHAPUIS

Membres du jury :

Jean-Michel CHAPUIS

Clotilde KULMANN

Session de Septembre 2020

IREST – Master Tourisme

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mes directeurs de mémoire, Monsieur Jean-Michel CHAPUIS et Juliette EL-ABIAD. Je les remercie de m'avoir encadrée, orientée, aidée et conseillée.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs et intervenants de l'IREST, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires, ainsi qu'à toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie à toutes les personnes qui m'avaient accordée un entretien et avaient répondu à mes questions sur leurs expériences professionnelles au sein du monde hôtelier. Chacun de ces échanges m'a aidé à faire avancer mon analyse et je n'aurais pas pu rédiger ce mémoire sans leur soutien et disponibilité.

Je souhaite également remercier mes tuteurs de stage, Romain OURDAN et Léa CURUCHET qui m'ont mis en contact avec le responsable de ressources humaines pour un entretien sur l'expérience professionnelle à onefinestay/Accor.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues de l'IREST, Hanan, Nhung, Mano, Anissa, qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de cette démarche.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à Shadi ALAWAD, et Larry, Donna et Emily COLLINS, pour leur confiance et leur soutien inestimable.

Table de matières

<i>Remerciements</i>	1
<i>Introduction</i>	3
<i>Partie I : État de l'art</i>	5
A. Le capital immatériel.....	5
B. Le capital humain, un capital immatériel essentiel à l'hôtellerie.....	9
C. Le bien être.....	11
D. La formation.....	13
<i>Partie II : Le terrain géographique et les entreprises et les carrières ciblées</i>	15
A. Les États Unis et la France : deux pays avec un contexte de travail différent.....	15
B. Hilton et Accor, deux géants hôteliers avec les objectifs stratégiques du capital humain 19	
C. Profils choisis.....	24
<i>Partie III : Étapes de recherche</i>	25
A. Problématique et hypothèses	25
B. Procédures de recherche : Méthodologie	27
<i>Partie IV : Analyse des résultats, discussions, recommandations</i>	35
a. Résultats et Discussions.....	35
<i>Conclusion</i>	86
<i>Bibliographie</i>	89
<i>Table de tableaux</i>	95
<i>Table des figures</i>	95
<i>Table des entretiens</i>	95
Entretiens	95
Fiches de poste analysées	96
<i>Table des annexes</i>	96
<i>Table des matières</i>	97
<i>Résumé</i>	99
<i>Annexes</i>	100

Introduction

Dans la décennie après la crise financière de 2008, l'industrie touristique a recommencé à croître, non seulement en termes d'arrivées touristiques mais également en dépenses (The Deloitte Center for Industry Insights, 2019). En 2018, le monde a vu 1.4 milliards d'arrivées internationales, une hausse de 58 % de 2009 (World Tourism Organization, 2019). Cette croissance, couplée aux nouvelles technologies, a changé les tendances et les comportements des voyageurs, tels que l'entrée de nouveaux concurrents et la puissance des avis sur Internet dans le processus de réservation. Pour y répondre, il est essentiel que les hôtels satisfassent les besoins et les attentes de leurs clients avant tout (Xie et al., 2016). Cela se fait grâce aux interactions positives et de haute qualité entre les clients et les salariés de l'hôtel. Donc, le développement du talent reste un enjeu indispensable dans l'hôtellerie, car ses salariés de première ligne sont le visage de l'hôtel. Leurs comportements lors du séjour des clients sont liés à la réputation de l'hôtel ainsi que sa réussite (Nieves & Quintana, 2018). Les politiques de ressources humaines sont responsables pour développer une main d'œuvre possédant les capacités et les connaissances nécessaires pour interagir convenablement avec les clients.

La théorie du capital humain considère que « *les compétences des individus ont une valeur économique qui peut être appréhendée comme un capital à part entière et faire l'objet d'actions d'investissement dans l'optique d'en attendre un retour (en l'occurrence, une augmentation du capital initial)* » (Autier, 2010). L'ensemble des expériences professionnelles et scolaires ainsi que la formation théorique font partie des compétences des individus (Guillard & Roussel, 2011). En plus de sa valeur économique, il a une forte valeur compétitive, car un niveau élevé de capital humain mène des hausses en productivité et innovation. Donc, sans des politiques qui soutiennent les salariés qui fournissent le capital humain, l'entreprise est sûre de perdre sa compétitivité à cause de la démission des salariés. (Autier, 2010).

Les responsables des ressources humaines gèrent le capital humain de leurs salariés à travers la mise en place des politiques et processus de recrutement, de formation et de bien-être. Cependant, cela peut être compliqué, car les responsables doivent gérer non seulement ces politiques qui ont pour objectif de maximiser la qualité des interactions entre les salariés et les clients, mais aussi les dépenses salariales qui sont une des dépenses les plus importantes dans l'hôtellerie (Micahel J. Boella & Stephen Goss-Turner, 2013). En outre, le contexte du secteur rend la gestion du capital humain plus complexe que d'autres secteurs. L'hôtellerie est caractérisée par les longues heures de travail et le travail du soir, des week-ends et des fêtes. Souvent, les salariés sont peu formés et peu rémunérés et ont peu d'opportunités à s'évaluer

dans l'entreprise (*Low-Wage Work in the Wealthy World*, 2010). D'ailleurs, les hôtels ont un taux de renouvellement de personnel élevé, ce qui augmente les coûts de formations et de recrutement (Meliou & Maroudas, 2011). Chaque entreprise hôtelière répond différemment à ces enjeux et donc crée des diverses politiques de capital humain.

Les politiques de ce type et l'état d'esprit autour la gestion des ressources humaines peut varier selon non seulement l'entreprise, mais aussi selon le pays dans lequel elle est implantée. Mon mémoire examinera la gestion du capital humain dans l'hôtellerie américaine et française et son rapport aux politiques de bien-être et de formation. Il a pour but de connaître leurs différences et similitudes afin de proposer des solutions aux points faibles. Ce sujet m'intéresse, car je suis une étudiante américaine en France et lors de mes expériences avec le système universitaire, aux stages et dans la vie quotidienne en France, j'ai remarqué des différences et des similitudes entre les deux cultures. Ces différences peuvent apporter des nouvelles idées et façons pour gérer le capital humain.

Donc, ce mémoire répondra à cette problématique : « Quelles sont les différences dans la gestion du capital humain dans l'hôtellerie entre les États-Unis et la France, et quel est l'impact de la gestion du capital humain sur le choix de formation des entreprises et le bien-être des salariés au travail ? »

Dans la première partie du mémoire, j'aborderai les théories et les études menées sur le capital humain, la formation des salariés et le bien-être travail d'un point de vue général et d'un point de vue hôtelier. Ensuite, le deuxième chapitre permettra de connaître le contexte environnemental de travail en France et aux Etats Unis. J'introduirai mes terrains de recherche – Accor en France et Hilton aux Etats Unis – ainsi qu'une explication des profils choisis. Dans la troisième partie, je me pencherai sur la méthodologie et les étapes de recherche. Enfin, je présenterai une analyse des résultats ainsi qu'une discussion et des recommandations en lien avec les hypothèses.

Dans l'objectif de construire ma réflexion et de répondre ou réfuter mes hypothèses, j'ai adopté une méthodologie majoritairement axée sur des entretiens semi-directifs menés du 1 juillet 2019 au 20 avril 2020 auprès des responsables de ressources humaines et des salariés de première ligne aux États Unis et en France. Ensuite, la lecture des articles et des livres académiques a enrichi ma compréhension du sujet.

L'ensemble des données qualitatives recueillies est détaillé et disponible dans le guide méthodologique. Ce guide comprend des tableaux récapitulatifs, des transcriptions, une analyse de mes entretiens, et puis les questionnaires administrés auprès des responsables de ressources humaines et des salariés de première ligne aux États-Unis et en France.

Partie I : État de l'art

A. Le capital immatériel

Avant d'analyser le capital humain en profondeur, il est nécessaire d'appréhender la notion et les enjeux du capital immatériel.

Le capital immatériel se définit comme « une ressource avec une valeur économique, mais sans une substance physique » (BESSIEUX-OLLIER et al., 2014). Le capital humain, le capital structurel, le capital relationnel et les actifs incorporels (tels que les brevets et les marques) sont tous types du capital immatériel (BESSIEUX-OLLIER et al., 2014) qui font appel aux capacités cognitives comme « la réflexion critique, l'invention, la création, et le génie humain ». (El-Abiad, 2014). Ces capitaux sont caractérisés par les coûts initiaux élevés, les coûts déclinants, la consommation collective et la substitution imparfaite et peuvent générer des bénéfices économiques futurs. (TULVINSCHI, 2018).

Le capital humain d'une entreprise peut être considéré comme un patrimoine immatériel. Bien que le terme de « patrimoine immatériel » soit souvent employé dans le contexte de l'UNESCO, il peut aussi se référer au capital d'une entreprise. L'immatériel est une notion large, vaste, et polysémique, il ne se réfère pas uniquement à l'UNESCO.

Dans cette perspective, ce patrimoine se définit comme la représentation des idées et des perceptions des salariés ainsi que leurs savoir-faire, connaissances et capacités humaines (El-Abiad, 2014). Ce capital appartient aux individus eux-mêmes, et pas aux entreprises qui le mettent en œuvre. C'est le choix des individus d'utiliser leurs connaissances, savoirs et capacités dans l'exécution d'une tâche ou création d'un nouveau produit (Guillard & Roussel, 2010). Par conséquent, le patrimoine immatériel d'une entreprise ne correspond pas exactement avec le patrimoine immatériel d'UNESCO, car cette organisation considère que le patrimoine immatériel est un patrimoine mondial, c'est-à-dire un patrimoine qui appartient à toute l'humanité quel que soit leur nationalité ou identité (El-Abiad, 2014). Le patrimoine immatériel de l'UNESCO s'attache à la valorisation des cultures et aux sociétés, tandis que le capital immatériel des salariés d'une entreprise se focalise sur leurs capacités, savoir-faire et compétences dans l'exécution de leurs tâches.

i. Valorisation du capital immatériel

Aujourd'hui, les entreprises et les états n'incluent pas la majorité des types du capital immatériel dans leur bilan (Melonio & Xavier Timbeau, 2006). Les règles générales de la comptabilité permettent l'inclusion du capital immatériel comme les brevets, les marques, les

logiciels et les frais de recherche et développement dans la partie des actifs incorporels du bilan (Melonio & Xavier Timbeau, 2006). Cependant, le capital humain et le capital relationnel ne sont pas considérés, malgré leur importance à la croissance d'une entreprise et dans la chaîne de valeur (BESSIEUX-OLLIER et al., 2014). Il est donc difficile de connaître la valeur de ces actifs en appuyant sur les documents financiers.

Des chercheurs ont proposé des méthodes pour calculer la valeur du capital immatériel de sorte qu'ils puissent utiliser cette valeur dans les décisions opérationnelles (TULVINSCHI, 2018). Toutes ces approches nécessitent l'analyse des coûts et bénéfices du capital immatériel, mais elles les prennent en compte différemment. Un point commun des approches est le fait que des revenus et des bénéfices futurs du capital immatériel sont incertains. Par conséquent, les analyses pourraient avoir une marge d'erreur significative (BESSIEUX-OLLIER et al., 2014).

La méthode la plus utilisée dans le calcul de la valeur du capital immatériel est celle qui valorise les capitaux par leurs coûts historiques (Melonio & Xavier Timbeau, 2006). C'est-à-dire, toutes les dépenses relatives à un capital sont prises en compte et amorties linéairement selon leur durée statistique de vie. Comme les capitaux matériels, les actifs immatériels ont besoin d'être dépréciés, donc il faut choisir un taux d'amortissement acceptable (TULVINSCHI, 2018). Pour être rentable, il est nécessaire que l'entreprise obtienne une rentabilité égale ou supérieure à ce taux (Melonio & Xavier Timbeau, 2006). Par exemple, une formation payée par une entreprise peut être dépréciée sur la durée statistique de l'entreprise. Si la durée est 10 ans, une formation sera amortie à 10 % pendant 10 ans.

Contrairement à la méthode des coûts, la méthode des revenus se focalise sur les recettes futures que l'entreprise attend grâce aux dépenses sur le capital immatériel. Une analyse des flux de trésorerie et une analyse de risque déterminent le retour sur l'investissement. En général, les actifs de faible risque qui génèrent les flux de trésorerie rapide sont favorisés par les entreprises (TULVINSCHI, 2018).

Peu importe la méthode de calcul de la valeur du capital immatériel, il est nécessaire que les entreprises investissent dans le capital immatériel pour augmenter leurs bénéfices (Melonio & Xavier Timbeau, 2006). Aujourd'hui, il est difficile de savoir l'état des capitaux immatériels d'une entreprise à travers l'usage des documents financiers. Pour ceux qui s'y intéressent, les documents de « Corporate Social Responsibility » peuvent mettre la lumière sur ses aspects (Castilla-Polo & del Consuelo Ruiz-Rodríguez, 2017). Même si ces documents ne sont pas obligatoires pour l'entreprises, 92 % des entreprises interrogées par « The Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015 » de KMPG les délivre (Castilla-Polo & del

Consuelo Ruiz-Rodríguez, 2017). Il n'existe pas de format standardisé pour ces rapports, donc chaque entreprise choisit un format et des canaux qui lui bénéficient, car des études montrent que la délivrance des rapports augmente la réputation et la crédibilité de la firme (Castilla-Polo & del Consuelo Ruiz-Rodríguez, 2017).

ii. La gestion éthique du capital immatériel

La gestion éthique du capital immatériel est complexe, mais elle est devenue une priorité (Gambetti et al., 2017). Aujourd'hui, la société valorise les éthiques d'une entreprise en plus de ses produits, donc les entreprises ont dû changer leurs stratégies de marque afin de se conformer aux attentes et rester pertinentes dans les yeux des consommateurs. Leur gestion nécessite un équilibre entre les objectifs de performance, tels que la rentabilité et la minimisation des coûts, et les objectifs plus généraux, tels que la réponse aux attentes de la société et la maximisation de la valeur des parties prenantes, ou « stakeholders » (Gambetti et al., 2017). La complexité d'évaluer les éthiques et de trouver cet équilibre est apparente dans les classements des entreprises par les médias, les consultants et les institutions de recherche. Tous les classements évaluent les entreprises sur les différentes dimensions, mais le résultat reste le même : être une entreprise qui crée de la valeur et qui travaille selon l'éthique (Gambetti et al., 2017). Quand une entreprise est présentée sur un de ces classements, ils gagnent de publicité positive et sa réputation augmente. Les entreprises avec une bonne image attirent plus de salariés de qualité et augmentent leur fidélité de cliente.

iii. Prise de la décision

Grâce à l'innovation technologique, les responsables ont plus d'accès aux données pertinentes du capital immatériel. L'analyse de ces données leur permet de prendre des meilleures décisions. Le *Knowledge Management* est un nouveau domaine qui a pour objectif de « fournir les données et informations disponibles et de les organiser afin de mieux les partager et les diffuser, ainsi que les visualiser. » (Université Paris Est Marne La Vallée, 2018). Cette technique utilise les outils de veille, d'intelligence économique, d'analyse prédictive, et l'intelligence artificielle (Université Paris Est Marne La Vallée, 2018). Les entreprises nécessitent des salariés avec des capacités de manipuler ces outils et d'analyser leurs données. C'est pour cela que les universités commencent à offrir les formations sur la gestion du capital immatériel et le *knowledge management*. Colombia University, l'Université de Paris – Est Marne la Vallée, et l'Université Paris Saclay proposent des masters sur ce sujet avec le but de former les futurs responsables et analystes des données sur les enjeux du capital immatériel

ainsi que l'analyse et la gestion des données (Université Paris Est Marne La Vallée, 2018), (Université Paris-Sarclay, s. d.), (Columbia University, School of Professional Students, s. d.). Les cours de data science, propriété intellectuelle, intelligence économique, et organisation et stratégie des entreprises sont présents dans les trois formations (Université Paris Est Marne La Vallée, 2018).

B. Le capital humain, un capital immatériel essentiel à l'hôtellerie

Bien que l'ensemble de capital immatériel apporte des bénéfices importants aux entreprises, mon mémoire se focalisera sur le capital humain. Donc, avant de résumer les études les plus récentes sur ce capital, il semble nécessaire d'examiner l'origine de cette théorie. La théorie du capital humain est apparue en 1961 palliant ainsi l'insuffisance des théories des ressources humaines existantes, orientées vers une dimension économique. Ces théories considéraient les salariés comme une machine productive et efficace, capable de « transformer des inputs en outputs » (Autier, 2010).

Schulz et Becker, les fondateurs de la théorie, ont défini trois formes de capital humain et leur importance pour l'individu et l'entreprise. La première forme est le capital humain général qui fait référence à « des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise ni à une fonction ou tâches singulières » et qui sont essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation comme discernement, capacité d'analyse et intelligence des situations » (Guillard & Roussel, 2011). La deuxième forme est le capital humain spécifique à une tâche qui « correspond aux compétences qui sont spécifiques à un poste de travail et se constitue de principalement au moyen de formations professionnelles et expériences professionnelles » (Guillard & Roussel, 2011). Les catégories de capital humain général et le capital humain spécifiques à un poste sont beaucoup valorisés, non seulement pour l'individu et l'entreprise dans laquelle il travaille, mais aussi pour des autres entreprises dans lesquelles un individu pourrait travailler dans l'avenir. Selon Becker et Schulz, s'il y a un retour sur l'investissement, des organisations doivent investir dans le capital humain. Cependant, ces deux catégories apportent plus de risques, car les salariés pourraient changer de l'entreprise et les compétences dans lesquelles l'entreprise a investi auront maintenant de la valeur pour la nouvelle entreprise (Autier, 2010).

La dernière forme de capital humain est le capital humain spécifique à la firme. Il est plus facilement contrôlé par l'entreprise elle-même, car il représente « les compétences et les savoirs maîtrisés par un salarié et fondés sur les connaissances collectives spécifiques à une entreprise.... Elles sont liées aux besoins spécifiques à une entreprise en particulier. Lorsqu'un individu quitte une firme, la majorité ne sera plus utilisée, car les besoins et les attentes de la nouvelle firme sont différents de la première » (Guillard & Roussel, 2011). Il est moins valorisé par les individus et les autres entreprises, car il est moins transférable. Afin d'éviter la démission des salariés et la fuite du capital humain, l'alignement des intérêts des salariés et de l'entreprise est nécessaire, car malgré le coût élevé du recrutement des salariés et du

développement de leurs compétences, le capital humain est essentielle à la compétitivité d'une entreprise (Autier, 2010).

De plus de l'augmentation de productivité à cause du développement du capital humain, des études ont montré la possibilité d'innovation grâce aux compétences et expériences des salariés. Ceci est pertinent dans l'hôtellerie en raison des interactions entre les salariés en première ligne et les clients. Quand ils travaillent avec la clientèle, ils peuvent innover pour améliorer la qualité et l'efficacité de leur travail. Avec plus des compétences et connaissances, les salariés ont la capacité de développer des idées innovantes (Nieves & Quintana, 2018).

Néanmoins, les critiques de cette théorie sont nombreuses. Premièrement, la détermination du niveau de capital humain d'un salarié permet des entreprises de calculer la productivité d'un salarié, et ensuite leur rémunération. En réalité, ce calcul est difficile à cause des réglementations du marché de travail, les coûts élevés de recrutement et les contraintes dans l'évaluation d'une valeur monétaire du capital humain (Guillard & Roussel, 2010). De plus, cette méthode utilise le niveau d'éducation du salarié pour l'évaluer, mais il n'est pas le seul facteur qui affecte la productivité d'un individu. Son âge, ses motivations, ses conditions de travail et son besoin pour la reconnaissance peuvent l'influencer. (Guillard & Roussel, 2010). En outre, le capital humain est un capital immatériel qui ne peut pas être séparé de l'individu. Dans ce sens, l'individu est le propriétaire de son propre capital humain et il est le seul à décider de l'employer au maximum. Néanmoins, cette théorie traite le capital humain comme « stock qui peut être géré, développé, et utilisé ». Donc, ces deux interprétations s'opposent. (Guillard & Roussel, 2010). Finalement, malgré leurs apports des connaissances et capacités, les salariés ont peu de contrôle sur l'avenir de l'entreprise. Les salariés fournissant du capital humain ont été comparés aux investisseurs fournissant le capital financier. Les investisseurs ont plus de droits aux bénéfices et aux décisions stratégiques que les salariés bien qu'ils apportent un capital aussi nécessaire que le capital financier (Guillard & Roussel, 2010).

Ses critiques ont donné lieu à une théorie en compétition avec celle-ci. La théorie des incitations salaires hypothèse que les salaires élevés des employés expérimentés encouragent les débutants à viser à obtenir ce niveau de rémunération (Guillard & Roussel, 2010). En espérant qu'ils peuvent avoir des rémunérations élevées dans le futur, ils travaillent plus et ils veulent rester à l'entreprise dans le but d'être mieux rémunérés. Cette théorie est à l'opposition de la théorie du capital humain, car elle se focalise sur les incitations de l'entreprise et non leur investissement dans le capital humain pour inciter une croissance dans la productivité (Guillard & Roussel, 2010).

C. Le bien être

Les politiques de bien-être sont importantes à mettre en place, car les salariés passent la majorité de leur journée au travail. Donc, le travail impacte la qualité de vie des salariés. Pour augmenter le bien-être dans l'entreprise, les ressources humaines pourraient créer des programmes de « flexible working arrangements », donner de l'accès à une salle de sport ou offrir des congés compétitifs par rapport au secteur (Forbes Coaches Council, 2017).

Sans des bonnes politiques de bien-être, comment les salariés sont-ils impactés ? Plusieurs études s'agissent du rôle de « burnout » ou le syndrome d'épuisement de travail, qui a été appelé le plus grand risque professionnel (*occupational hazard*) du XXI^e siècle (Cheng & O-Yang, 2018). Cette condition est « une réponse psychologique dans laquelle une personne est épuisée physiquement, mentalement et émotionnellement à cause de stress et frustrations » (Jung et al., 2012). Burnout se trouve fréquemment chez les agents de service (Cheng & O-Yang, 2018). Pour un individu, burnout cause une baisse de performance individuelle, une perte d'intérêt pour le travail et le cynisme. Pour une organisation, il cause des taux élevés d'absentéisme, de changement de travail et de démission (Jung et al., 2012).

Selon une étude sur les restaurants au sein des hôtels de luxe en Corée, le burnout est impacté par le stress de rôle. Le stress de rôle est défini comme « la réponse au surmenage de rôle, conflit de rôle et ambiguïté de rôle » (Jung et al., 2012). Le conflit de rôle est le conflit entre les attentes du salarié et ses collègues tandis que l'ambiguïté de rôle est la perception qu'un rôle ou tâche n'est pas clair. Ces deux aspects du stress de rôle augmentent burnout. Dans l'hôtellerie, « le dilemme des deux patronnes » illustre bien ces conflits. À un moment donné, il se peut que les exigences d'un client et les règles imposés par la société soient contradictoires causant de stress de rôle, et surtout le conflit de rôle, pour un personnel en contact (Lacaze, 2010). En outre, les résultats de cette étude ont trouvé que l'intention de renouvellement de personnel à cause du burnout était considérable en raison des trois aspects de stress de rôle. Ainsi, la durée de l'emploi d'un salarié est négativement liée à burnout et donc, à l'intention de taux de renouvellement de personnel. Grâce à ces résultats, plusieurs solutions ont été proposées comme la création des manuels afin de réduire le conflit de rôles, l'identification d'autorité appropriée pour chaque poste avec le but de réduire l'ambiguïté de rôle, le développement des formations et l'embauche des thérapeutes (Jung et al., 2012). Si l'entreprise réussit à implémenter les politiques effectives visant à réduire le burnout, ils peuvent avoir des salariés plus aptes à rester pour le long terme.

En outre, Cheng et O-Yang ont mené une étude sur le rapport entre burnout, « job crafting » et satisfaction dans l'hôtellerie taïwanaise. Job crafting est « les changements des tâches, des relations et des cognitions que des individus font au travail afin d'y ajouter de l'importance et engagement » (Cheng & O-Yang, 2018). En utilisant le modèle de « Job Demand Control », ils ont trouvé que des employés qui participent dans le job crafting sont plus satisfaits au travail et ont moins de burnout. Ils suggèrent que les hôteliers implémentent des stratégies qui encouragent plus d'autonomie de la part des salariés. De plus, il faut que les hôtels offrent des formations de job crafting et qu'ils leur donnent du *feedback* (Cheng & O-Yang, 2018). L'étude faite par Ariza-Montes a étudié le même phénomène dans le but de montrer que les stratégies qui laissent les salariés contrôler leurs activités quotidiennes sont indispensables. Si le personnel en contact a de la liberté dans ses interactions avec les clientes, il aura plus de satisfaction personnelle, qui donc diminuera le conflit de rôle. (Ariza-Montes et al., 2018)

Finalement, la famille joue un rôle important sur la motivation d'un individu. Comme l'hôtellerie oblige les emplois du temps irréguliers (AccorHotels Australia, 2018), il y a un impact sur sa vie personnelle. Meliou et Maroudas recommandent l'adoption des politiques favorables à la vie personnelle de sorte que les salariés aient plus de satisfaction de travail et plus d'engagement organisationnel. Ces politiques augmenteront le bien-être des salariés (Meliou & Maroudas, 2011).

D. La formation

La définition du capital humain parle des connaissances et compétences d'un individu qui sont développées pendant la scolarité, les formations, et les expériences. Afin d'augmenter le capital humain d'une entreprise, les salariés doivent faire la formation tout au long de la vie (Guillard & Roussel, 2011). Meliou et Maroudas ont fait une étude dans l'hôtellerie en Grèce afin de savoir la signification du mot « carrière » selon les salariés en contact. Ils ont demandé aux participants d'écrire les premiers sept mots qui leur viennent à la tête lorsqu'ils entendent le mot « carrière » ainsi qu'indiquer leur importance dans le développement d'une carrière. La deuxième association en termes de fréquence était « soft skills » (Meliou & Maroudas, 2011) ou les compétences de communication et de *leadership*, un esprit d'équipe, une attitude positive et une éthique de travail fort (Doyle, 2018). Ses compétences sont extrêmement utiles pour les salariés en contact dans l'hôtellerie. Donc, cette étude montre que les salariés valorisent la formation non-technique, car les « soft skills » sont importants tout au long d'une carrière et peuvent être appliqués à plusieurs postes de travail (Meliou & Maroudas, 2011).

En outre, Bartlett, Johnson et Schneider ont étudié le développement des stratégies de ressources humaines et la planification des effectifs (*workforce planning*) dans l'hôtellerie au Minnesota aux États-Unis. En interviewant les cadres en tourisme, ils ont identifié deux changements majeurs qui impacteront l'hôtellerie avant 2020 : des changements technologiques et des changements démographiques (Bartlett et al., 2016). Afin de pouvoir réagir à ces changements, les salariés doivent développer des nouvelles compétences de technologie et de service client ainsi que des connaissances de gestion. Les cadres interviewés ont aussi souligné la nécessité de pouvoir travailler avec les touristes internationaux non-anglophones (Bartlett et al., 2016). Les auteurs de cette étude ont proposé trois solutions à long terme pour répondre à ces besoins : « L'amélioration des études formelles dans l'éducation supérieure, la préparation pour les carrières touristiques pendant l'école secondaire avec l'apprentissage obligatoire d'une langue étrangère et les partenariats entre l'hôtellerie et les universités » (Bartlett et al., 2016). Cependant, malgré la nécessité du développement des salariés face aux changements, la réalité actuelle dans l'hôtellerie américaine est celle avec un taux de renouvellement de personnel élevé, un manque de formations internes et un coût élevé de développement. L'étude montre finalement que ces obstacles empêchent l'implémentation des stratégies de formation dans l'hôtellerie (Bartlett et al., 2016).

D'ailleurs, une des hypothèses de Nieves et Quintana est « les pratiques de formation et de développement sont positivement liées avec le niveau de capital humain dans une

organisation. » Les données analysées ont montré que cette hypothèse était correcte. Pour augmenter le capital humain, ils ont également trouvé que les possibilités de formation et de développement sont plus importantes que la sélection des candidats pendant le processus d'embauche, mais il faut prendre en compte la nécessité d'être sélectif pendant le recrutement de personnel, car cela est lié à l'innovation (Nieves & Quintana, 2018).

Partie II : Le terrain géographique et les entreprises et les carrières ciblées

A. Les États Unis et la France : deux pays avec un contexte de travail différent

La connaissance et la compréhension de l'environnement réglementaire des deux pays sont nécessaires afin de faire une comparaison non-biaisée et une analyse juste et précise des données collectées. Les États-Unis et la France n'ont pas le même droit social, donc cela peut influencer ce que les entreprises offrent en termes de formation et d'avantages.

i. Durée de travail

Aux États Unis, le « Fair Labor Standards Act », une loi qui définit les règles de travail. Il ne met pas des règles pour définir la durée de travail légal pour les salariés à temps plein. Donc, il n'y a pas de règles pour définir le maximum nombre d'heures un salarié peut travailler. Cependant le standard hebdomadaire est 40 heures quel que soit le contrat de travail et est utilisé pour calculer les heures supplémentaires pour les salariés *non-exempt* (*Handy Reference Guide to the Fair Labor Standards Act*, 2016)

En général, la durée légale de travail en France est 35 heures par semaine, mais les conventions collectives peuvent augmenter ou diminuer cette durée. « En outre, il y a une durée maximale de 48 heures par semaine, mais 44 heures par semaine en moyenne sur 12 semaines consécutives. » (*Durée du travail d'un salarié à temps plein*, 2019). Pour les salariés qui travaillent les heures supplémentaires, ils sont payés une majoration de 25% pour les premières 8 heures, puis une majoration de 50% pour les heures suivantes. Ils ne peuvent travailler plus de 220 heures supplémentaires par an, sauf si c'est précisé dans une convention collective (*Heures supplémentaires d'un salarié du secteur privé*, 2019).

ii. Les contrats de travail

Il existe deux statuts de salariés aux États Unis : *Exempt* et *Non-Exempt*. Les statuts sont utilisés pour déterminer si un salarié a le droit de recevoir un paiement pour les heures supplémentaires (c'est-à-dire au-dessus de 40 heures hebdomadaires). Un employé qui est payé un salaire annuel au lieu d'un salaire horaire et qui fait un travail administratif, professionnel, ou exécutif a le statut « exempt ». Leur salaire annuel brut doit être au moins \$35,568 et ils ne sont pas payés pour les heures supplémentaires. En revanche, les salariés *Non-Exempt* sont payés un salaire horaire. Quand ils travaillent plus que 40 heures par semaine, ils ont le droit à

un salaire horaire majoré à 50% (*Handy Reference Guide to the Fair Labor Standards Act*, 2016).

En France, il y a trois types de contrats dans le secteur privé : CDI, CDD, et Contrat temporaire. Chaque type de contrat a des spécificités pour la rupture, le renouvellement, et la période d'essai (*Contrats de travail dans le secteur privé*, 2019). Le Contrat à durée indéterminée (CDI) est le contrat le plus général en France, il n'a pas de date de fin (*Conclusion d'un contrat de travail à durée indéterminée (CDI)*, 2018). En revanche, le Contrat à durée déterminée (CDD) remplit un besoin temporaire tel que le remplacement temporaire d'un salarié, un emploi saisonnier ou une mission spécifique (*Cas où l'employeur peut embaucher en contrat à durée déterminée (CDD)*, 2020). Il peut être renouvelé deux fois pour une durée maximale de 18 mois (cas général) *Renouvellement d'un contrat de travail à durée déterminée (CDD)*, 2019). Les contrats temporaires réfèrent aux contrats intérim ou extra et ils sont souvent utilisés dans le tourisme pour remplir un besoin sur le très court terme.

iii. Salaires minimums

Aux États-Unis, le salaire minimum horaire brut au niveau fédéral est \$7.25, donc cela traduit à un salaire minimum annuel brut au niveau fédéral de \$15 080. Cependant, les états peuvent augmenter leur salaire minimum, et dans ce cas, ce salaire minimum le plus élevé est appliqué (*Minimum Wage*, 2019). Par exemple dans l'état du Washington, le salaire horaire minimum brut est \$12. Il est important de savoir que les montants nets varient selon l'état et les autres détails personnels du salarié (*Minimum Wage*, 2019). Certaines industries, qui reçoivent les pourboires, telles que la restauration, ont des minimums différents pour prendre en compte la rémunération supplémentaire.

En France, le salaire minimum de croissance (Smic) est appliqué. Il « correspond au salaire horaire minimum légal que le salarié doit percevoir. Des abattements sont toutefois applicables, dans certains cas (apprentis et salariés de moins de 18 ans). Le montant du Smic horaire brut actuel est de 10,15 €, du Smic mensuel brut est de 1 540€ et le Smic annuel brut est 18 473 €. Le montant du Smic horaire est donné à titre indicatif, les cotisations n'étant pas les mêmes dans toutes les entreprises, en particulier pour la prévoyance» (*Smic (Salaire minimum de croissance)*, 2020).

iv. Période d'essai

Une particularité du droit de travail français est la période d'essai. Ceci est une période de temps prédéterminée dans laquelle l'entreprise s'assure que le salarié embauché est capable de

faire le poste pour lequel il est recruté. C'est un moyen d'assurer que le poste convient aux deux partis. La durée du période dépend du type de contrat et de la catégorie professionnelle. Par exemple, la durée maximale légale de la période d'essai d'un CDI est fixée à 2 mois avec un renouvellement, tandis que celle d'un CDD est de 1 mois maximum. Pour un Contrat d'intérim, la durée est deux jours maximum (*Période d'essai*, 2019). A la fin de la période d'essai, le contrat du salarié peut continuer comme prévu ou peut être rompu.

v. Période d'essai

Dans le secteur privé américain, la majorité du travail est considéré d'être « at-will », donc un salarié peut être licencié sans avertissement, explication, ou raison. De l'autre côté, un salarié peut démissionner quand il veut, sans explication, avertissement ou raison. Il y a certains exemptions à ce statut, tel que les règles d'anti-discrimination et d'informateurs ainsi que pour les salariés syndiqués (*At-Will Employment - Overview*, 2018).

En France, les préavis et les indemnisations de rupture du contrat dépende du statut de l'employé et son contrat. Quelques exemples sont :

- 1) Démission du salarié : le salarié décide de rompre le contrat de travail (*Démission d'un salarié*, 2019)
- 2) Rupture conventionnelle pour les CDI : le salarié et l'employeur se mettent d'accord pour rompre le contrat et ils peuvent négocier les conditions. C'est la seule rupture aimable. Dans ce cas, il a le droit au chômage (*Rupture conventionnelle*, 2019).

vi. Congés payés

Aux États-Unis, les congés payés dans le secteur privé pour les raisons personnelles, les maladies, ou les fêtes ne sont pas obligées par le « Fair Labor Standards Act ». Les congés sont déterminés par l'entreprise dans laquelle on travaille (*Vacation Leave*, 2019). Une enquête par le Washington Post a essayé de connaître les congés moyennes des américains travaillant dans le secteur privé : 90 % des salariés à temps plein et 40 % des salariés à temps partiel sont accordés de congés payés. Pour les salariés à temps plein, ils ont un moyen de 17.2 jours de congés payés par an (Hannah Sampson, 2019).

En France, la situation est différente. « Que le salarié travaille à temps plein ou à temps partiel, il acquiert 2,5 jours ouvrables par mois de travail effectif chez le même employeur. Cela correspond à 30 jours ouvrables (5 semaines) pour une année complète de travail. Des dispositions conventionnelles ou collectives, le contrat de travail ou

un usage peuvent prévoir un calcul des congés plus favorable que la durée légale. » Ses congés n'incluent pas les jours fériés. (*Congés payés*, 2019).

B. Hilton et Accor, deux géants hôteliers avec les objectifs stratégiques du capital humain

Le secteur hôtelier englobe des hébergements divers : hôtels indépendants, hôtels de groupe, hébergements de jeunesse, campings, et les locations d'appartements. Ces hébergements peuvent être de différentes gammes ou de différentes tailles avec les cibles différentes. Dans l'objectif de maximiser la comparabilité des hôtels et des salariés choisis, j'ai décidé de me concentrer sur les grands groupes hôteliers américains et français : Accor pour la France et Hilton pour les États-Unis. Ma supposition est qu'une entreprise française sera influencée par la culture française, et visa versa pour une entreprise américaine.

Hilton et Accor ont les mêmes tailles en termes de nombre de salariés, de nombre d'hôtels et de nombre des marques. Tous les deux ont une forte présence internationale et ils gèrent des marques de toutes gammes : économiques, moyen gamme, haut de gamme (Hilton Hotels and Resorts, 2018a) (AccorHotels, 2018). En outre, vu leur taille, leurs processus et politiques sont standardisés d'un hôtel à l'autre. Cette standardisation me permettra d'échanger avec les salariés de différents hôtels pour connaître leurs avis et leurs expériences sans prendre en compte les politiques différentes. Enfin, en lisant les documents publics des deux entreprises, il est possible de découvrir leurs stratégies sur la gestion des ressources humaines.

Tableau 1: COMPARAISON ENTRE HILTON ET ACCOR (Hilton Hotels and Resorts, 2018a) (AccorHotels, 2018)

	Hilton Hotels and Resorts	AccorHotels
Salariés	380,000 (total) ; 180,000 (hors franchise)	250,000 (total) 193,000 (hors franchise)
Hôtels	5,284	4,283
Chambres	856,115	616,181
Pays	105	99
Marques	15	25

i. Accor : Le terrain français

Accor est basé à Paris et comptait plus de 250,000 salariés et 4,200 hôtels en 2018. Accor a inclus le capital humain comme catégorie dans ses objectifs stratégiques. Un des objectifs est « Feeling Valued et Feeling Welcome ». Afin de l'accomplir, Accor a créé la politique d'innovation sociale qui résume six principes pour guider le comportement et les décisions du

groupe : innovation en termes de dialogue social, développement des compétences, améliorations des conditions de travail, promotion d'équilibre travail-vie, promotion de diversité et égalité, soutien aux changements (AccorHotels, 2018).

Dans le but d'améliorer le bien-être des salariés et ensuite augmenter leur capital humain, Accor a adopté des mesures pour mieux organiser le travail et créer un équilibre travail vie. Une carrière dans l'hôtellerie signifie travailler la nuit, les week-ends, et les fêtes, par conséquent, Accor propose des politiques qui tentent de respecter la vie personnelle des salariés ainsi que celles qui visent à réduire l'impact de travailler les nuits (AccorHotels, 2018). En 2013, le groupe a signé un accord sur les conditions de travail dans l'hôtellerie française. Cet accord contient des mesures liées à l'usage d'un ergonomiste pendant l'aménagement des espaces de travail, la diversification des tâches et la compréhension des risques de travail pendant la nuit (AccorHotels, 2017). En outre, comme la politique de « Flexible Working Agreement » à Hilton, Accor propose le travail à domicile une fois par semaine à ceux qui travaillent au siège parisien. En 2016, 18 % des salariés éligibles ont utilisé cet avantage alors que 21 % l'ont utilisé en 2017 (AccorHotels, 2018).

Finalement, Accor soutient ses salariés tout au long de leur carrière en utilisant l'approche du « Talent Journey ». Chaque étape de l'approche recommande des stratégies de gestion des ressources humaines et fait rappel à leur importance. L'apprentissage et le développement sont une des étapes incluses (AccorHotels, 2018). Selon eux, les salariés bien formés et bien valorisés satisfont mieux les clients et ne partent pas (AccorHotels Australia, 2018). Accor propose des formations à travers sa plateforme AccorHotels Académie. Les cours offerts sont liés au développement personnel par poste ou aux changements stratégiques (AccorHotels Australia, 2018).

ii. Hilton Hotels and Resorts : Le terrain américain

Basé en Virginie, aux États-Unis, Hilton emploie plus de 380,000 personnes dans le monde dans son siège social et dans plus de 5,000 hôtels. Leur énoncé de mission, « Être le pays le plus hospitalier du monde - en créant des expériences sincères pour les clients, des opportunités significatives pour les employés, une valeur élevée pour les propriétaires et un impact positif sur les communautés », vise à offrir des avantages à toutes les parties prenantes.

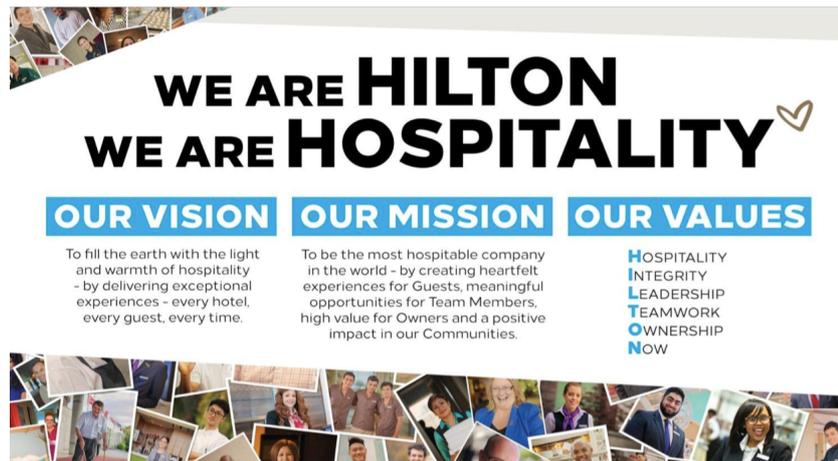


Figure 1: Les valeurs et la mission de Hilton

Hilton publie un rapport annuel de « Corporate Social Responsibility » afin de devenir plus durable et d’avoir un impact positif sur l’environnement, les employés, et les communautés dans lesquelles ils opèrent. Hilton a choisi quatre objectifs globaux : la création des opportunités, la célébration des cultures, le renforcement des communautés, et la durabilité (Hilton Hotels and Resorts, 2018b). Chaque catégorie d’objectifs est composée d’une série des objectifs mesurables afin de déterminer leur progrès. La catégorie de « création des opportunités » est directement liée à mon sujet de mémoire et peut donner un coup d’œil dans le développement des politiques de ressources humaines.

Selon Hilton, la création des opportunités est essentielle à leur réussite afin de motiver leurs salariés à rester avec l’entreprise et d’augmenter leur capacité d’assurer une expérience cliente exceptionnelle (Hilton Hotels and Resorts, 2018b). Par conséquent, le groupe américain vise à aider leurs employés à réaliser leur grand potentiel en promouvant la formation des salariés actuels et potentiels et en créant un milieu de travail qui respecte et valorise les salariés (Hilton Hotels and Resorts, 2014). En 2014, Hilton Worldwide University, le programme de formation chez Hilton, a offert 2,500 cours pendant 5 millions d’heures de formation aux salariés de divers métiers (Hilton Hotels and Resorts, 2016).

De plus, le bien-être fait partie de ces objectifs. Bien que les pratiques puissent changer selon la propriété, Hilton a une stratégie générale qui est appliquée dans ses hôtels et ses sièges. En plus des activités de bien-être et des campagnes de publicité visant à donner des informations sur la santé, Hilton offre des accords de travail flexibles ou des « Flexible Working Agreements », c’est-à-dire la possibilité pour certains salariés de travailler à domicile. (Hilton Hotels and Resorts, 2014). Les « Call Center Agents » ont eu cette opportunité depuis 2007 et en 2013, 81 % d’eux en prennent avantage (Hilton Hotels and Resorts, 2015). Grâce à cette possibilité, Hilton a vu le taux de renouvellement de personnel pour ces salariés diminuer

jusqu'à 30 % entre 2009 et 2012 (Hilton Hotels and Resorts, 2014). Une autre politique de bien-être chez Hilton est l'obligation des hôtels de finaliser les emplois du temps des salariés dix jours avant le début de la semaine. (Hilton Hotels and Resorts, 2016). Finalement, depuis 2015 Hilton offre des politiques de congé paternité compétitive pour ses employées aux États-Unis : les pères ont deux semaines payées tandis que les mères en ont dix. C'est différent de la norme américaine, car aux États-Unis, les entreprises sont obligées d'offrir 12 semaines de congé paternité non-payées à leurs salariés (Hilton Hotels and Resorts, 2016).

1. *Thrive@Hilton*

Un programme unique à Hilton centré sur le bien-être est celui de Thrive@Hilton. Créé en 2017 en partenariat avec Thrive Global, une entreprise fondée par Ariana Huffington du Huffington Post. Thrive Global a l'objectif de « réduire, et même éliminer, le stress et burnout des salariés grâce aux solutions scientifiques centrés sur le bien-être, la performance, et la relation avec les nouvelles technologies » (Thrive Global, s. d.). Ensemble avec Hilton, les deux entreprises ont développé Thrive@Hilton pour « permettre aux membres de leur équipe de grandir et de s'épanouir dans le corps, l'émotion et l'esprit (Body, Mind, Spirit) » (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017). Ils croient que s'ils améliorent la fondation physique, émotionnelle et spirituelle de leurs salariés, ils peuvent avoir « engagement plus durable et plus performant » (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017).

Thrive@Hilton repose sur les « micro-steps », ou les petits changements qui sont faciles à incorporer dans la vie quotidienne, mais qui mènent aux résultats percutants dans le long terme. Les micro-steps créent une fondation pour un changement de comportement et sont basés sur la science et les données (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017).

Pour mettre en œuvre Thrive@Hilton, une guide a été créée et distribuée à tous les salariés Hilton (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017). Dedans, trois catégories d'objectifs sont fixées : Body, Mind, et Spirit : body pour « construire une fondation pour la santé et le bien-être », mind pour « chercher l'apprentissage tout au long de la vie et la direction consciente » et l'esprit pour « rêver et se connecter avec une raison d'être » (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017). Chaque catégorie de la guide inclut cinq objectifs avec des ressources, une explication de son importance et des micro-steps pour obtenir cet objectif. Par exemple, un objectif de body est la gestion de stress, car selon Hilton, le stress cause « plus de maladies, moins d'intérêts dans les activités préférées, une réduction de productivité et les sentiments pessimistes » (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017). Afin de réduire le stress, Hilton encourage leurs salariés à parler avec leur responsable et leur contact RH et

d'implémenter les exercices de respiration profonde ou de prendre une pause pour parler avec un ami (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017).

C. Profils choisis

En plus des salariés de ressources humaines, ce mémoire cible les salariés en contact avec les clients pour les entretiens. Ces salariés ciblés sont ceux qui travaillent dans la réception, les réservations et la restauration. Bien que ces services demandent le capital humain spécifique à une tâche variée, ils exigent certaines mêmes compétences du capital humain général et spécifique à la firme. C'est pour cela que ces postes pourraient être comparées dans le cadre de ce mémoire, car les compétences de base sont les mêmes. En prenant connaissance des missions principaux des postes sélectionnés ainsi que leurs similarités et différences, il sera possible de faire une analyse des entretiens et les réponses par rapport au capital humain et aux compétences nécessaires.

Par rapport au capital humain général, les compétences en service client sont la fondation des postes en réception, restauration et réservation, car ces salariés travaillent directement avec les clients et leur façon d'interagir et de communiquer avec eux influence la perception de la qualité de l'hôtel et des services proposés. Les compétences en langues étrangères, la communication, l'hospitalité et les ventes font partie du service client. En outre, les salariés de ces services doivent être en mesure de travailler en équipe et être proactifs. Ils doivent aussi prendre la responsabilité pour leurs actions et leurs tâches. Finalement, les compétences de vente sont nécessaires et incluent la connaissance des besoins de la clientèle et les services proposés par l'hôtel correspondants. Finalement, l'usage des logiciels est une partie intégrale de ces métiers malgré la diversité de tâches.

Les compétences et connaissances liées au capital humain spécifique à la firme ne varient pas selon les services, elles sont assez standardisées. Les salariés doivent savoir les politiques et les procédures de l'hôtel et la marque ainsi que les valeurs de la marque et comment ils sont liés à leur comportement et leurs décisions. En outre, il faut qu'ils connaissent l'hôtel, les services proposés et l'environnement dans lequel l'hôtel est situé. Ces connaissances aident aux salariés en contact avec les clients de répondre aux questions et donner des conseils. Finalement, les salariés de première ligne doivent savoir les objectifs de l'hôtel, de la marque et du groupe pour participer à les atteindre.

Partie III : Étapes de recherche

A. Problématique et hypothèses

Grâce à mes lectures théoriques, j'ai constaté que le capital humain est un sujet bien développé dans le domaine de ressources humaines, surtout sur la relation entre celui-ci et le renouvellement de personnel, ou « *turnover* ». Néanmoins, il y a moins d'études faites sur la relation entre le capital humain et le bien-être et la formation. Tous ces articles – sur le capital humain en général, le bien-être, la formation, et le renouvellement de personnel – concernent essentiellement des organisations en général ou des autres domaines. Enfin, il y a un manque d'études comparatives portant sur deux pays.

C'est dans ce contexte que je répondrai à ma question problématique :

Quelles sont les différences dans la gestion du capital humain dans l'hôtellerie entre les États-Unis et la France, et quel est l'impact de la gestion du capital humain sur le choix de formation des entreprises et le bien-être des salariés au travail ?

Ensuite, les lectures et les réflexions m'ont permis d'émettre les hypothèses (H) suivantes :

H1 : La France et les États-Unis ont des approches différentes dans la gestion du capital humain.

L'hypothèse 1 me permettra de faire une comparaison entre la France et les États-Unis. Le focus de cette hypothèse sera les préférences en type de capital humain et les capacités souhaitées ainsi que leurs approches au processus d'embauche, de formation et de bien-être.

H2 : Avec la bonne gestion du capital humain dans l'hôtellerie, la formation des salariés est valorisée par les entreprises.

L'hypothèse 2 me permet d'examiner le rôle du capital humain en général et son impact sur le choix de formation. Cette hypothèse prendra en compte l'ensemble des entretiens pour comprendre la relation entre le capital humain préféré et le capital humain développé à travers les formations de base et supplémentaires. On peut définir la bonne gestion du capital humain comme le développement conscient des compétences et capacités des salariés en ligne avec les stratégies globales de l'entreprise.

H3 : Une entreprise hôtelière qui fait la bonne gestion du capital humain fait aussi les bonnes politiques de bien-être.

L'hypothèse 3 me permet d'étudier le rôle du capital humain en général et son impact sur les politiques de bien-être mises en place dans les groupes hôteliers. Les questions seront posées sur le stress de rôle et le burnout et les mesures mises en place pour les réduire.

B. Procédures de recherche : Méthodologie

i. Présentation de la méthode :

Tout d'abord, j'ai commencé à faire de la recherche dans le domaine des ressources humaines dans l'hôtellerie afin d'établir un champ de recherche plus précis. Après que j'ai repéré une problématique, j'ai lu des documents académiques pour approfondir mes connaissances sur le capital humain. Cela m'a permis d'établir des hypothèses et un terrain, et de faire un état de l'art approfondi sur mon champ de recherche.

Afin de répondre à mes hypothèses, je me suis réfléchi sur mes objectifs de mon mémoire et ce que je souhaiterais apprendre à travers la collection des données avec les salariés de ressources humaines et les salariés « client facing ». J'ai déterminé ces trois objectifs généraux :

- 1) La compréhension de la gestion du capital humain chez Accor (en France) et chez Hilton (États-Unis)
- 2) L'identification des différences et des similitudes dans la gestion de capital humain dans l'hôtellerie française et américaine
- 3) L'identification de l'impact de la gestion du capital humain sur les politiques de bien-être et de formation.

Avec ces objectifs, j'ai constaté que la méthode qualitative serait utilisée et que des entretiens semi-directifs serait la meilleure méthode d'interroger les participants. Mon mémoire aurait pour but de comprendre les motivations et les freins de mes salariés en première ligne ainsi que leurs comportements suite à l'implémentation des politiques. Ainsi, les entretiens semi-directifs me permettraient de comprendre l'environnement du travail chez Hilton et chez Accor, car je solliciterais les personnes qui puissent parler en détail de leurs expériences.

ii. Présentation des populations mères

Ma première population est constituée du personnel de ressources humaines, du Directeur d'Hôtel ou le Manager d'un département (tels que la réception ou la restauration) qui travaillent à Hilton Hotels and Resorts aux États-Unis ou à Accor en France. Les participants dans ma première population (Ressources Humaines) doivent être salariés depuis au moins six mois. Cette population a été choisie parce que les ressources humaines sont ceux qui font les décisions et les politiques de capital humain, de formation et de bien-être. Ils possèdent plus d'information détaillée sur ces politiques et sur leur application.

La raison pour laquelle j'ai choisi d'élargir ma population pour inclure un Directeur d'un hôtel ou un Responsable d'un département est parce que ces personnes peuvent embaucher les salariés sans la participation directe d'un représentant des ressources humaines. Les hôtels Hilton et Accor n'ont pas forcément un salarié de ressources humaines qui travaille exclusivement dans l'hôtel. Cela voudrait dire que la direction d'un hôtel fait les décisions d'embauche lui-même et utilise son représentant de ressources humaines dans les cas où il a besoin de clarification ou d'aide dans une situation. Donc, la direction d'un hôtel a des connaissances profondes sur les politiques de ressources humaines en plus de la capacité de répondre à mes questions sur le processus d'embauche et de formation chez les salariés d'un hôtel.

Ma deuxième population est les salariés en contact direct avec les clients qui travaillent à Hilton Hotels and Resorts aux États Unis ainsi que les salariés en contact direct avec les clients qui travaillent à AccorHotels en France. Ils doivent être salariés depuis au moins six mois, sauf s'ils sont en stage. Cette population comprend (sans s'y limiter) la réception, la restauration, la conciergerie et les réservations. Ces postes travaillent directement avec les clients de l'hôtel avant ou pendant leur séjour. Cette population a été choisie, car ils interagissent directement avec les clients, et donc ils ont un impact très important sur l'image de l'hôtel et de la marque. En outre, ils ont un haut taux de renouvellement de personnel, ou « turnover » et ils sont impactés directement par les politiques de ressources humaines.

Pour les deux populations – ressources humaines et salariés en première ligne – les postes à tous niveaux sont pris en compte : du stagiaire à jeune diplômé à responsable afin de prendre une vue globale sur les avis et perceptions.

iii. Déroulement des entretiens

Avant de rédiger les questions d'entretien, j'ai repéré des objectifs de chaque thème (contexte, capital humain, bien-être, formation) (cf. Annexe A). Ces objectifs m'ont permis de créer des guides d'entretien pour mes deux populations. Ils se ressemblaient, mais ils contenaient quelques questions différentes pour chaque groupe pour profiter de l'expertise et de l'expérience de chacun. Par exemple, les entretiens des responsables des ressources humaines ont l'objectif de comprendre la manière dans laquelle ils gèrent le capital humain, la formation et les politiques de bien-être, alors que les objectifs des entretiens des salariés de première ligne sont de repérer leurs sentiments et leurs perceptions de ses politiques et d'identifier s'il y a un « gap » entre les politiques de ressources humaines et ce qui est pratiqué

par les salariés. Finalement, les guides d'entretiens étaient en anglais et en français, selon le pays dans lequel le participant vit.

Dans la prochaine étape, j'ai recherché les participants potentiels de Hilton sur LinkedIn. Dès que j'ai trouvé une personne qui rentrait dans mes critères, je lui ai envoyé une demande de connexion avec une note expliquant mon mémoire. Après qu'elle l'a acceptée, je lui ai envoyé un message direct avec plus d'informations et de lui demander un entretien. Si je n'avais pas de retour sous deux semaines, j'ai fait un message de suivi final. Pour les personnes qui ont accepté ma demande d'entretien, nous avons fixé un rendez-vous Skype ou téléphonique. Les entretiens ont été enregistrés pour que j'aie pu les transcrire et les traduire. Ce processus a pris beaucoup de temps et a demandé beaucoup de patience.

Avec cette méthode, j'ai contacté spontanément 75 salariés actuels de Hilton. De ces 75 personnes contactées, j'ai eu un grand nombre de non-réponses ou de refus d'entretien. Finalement, j'ai réussi à obtenir sept entretiens avec les salariés en contact avec les clients et un entretien avec un salarié de ressources humaines. En total, 8 % des personnes contactées ont donné leur accord à participer dans un entretien téléphonique. Donc, un salarié en ressources humaines ainsi que sept salariés de première ligne ont été interviewés.



Figure 2: Réponses des participants contactés sur LinkedIn (chez Hilton)

J'ai pris une approche différente pour rencontrer les participants dans le terrain français. Grâce aux stages et aux études, j'ai pu interviewer des salariés d'Accor sans passer par LinkedIn. Ces entretiens ont été faits en face-à-face ou sur Zoom en raison de la crise COVID- 19. Un salarié de ressources humaines ainsi que quatre salariés de première ligne ont

participé dans un entretien. Comme les entretiens américains, ils ont été enregistrés et transcrits (Annexe B).

iv. Analyse des données qualitatives

Pour pouvoir analyser et interpréter les données recueillies lors des entretiens, j'ai adopté le « Grounded Theory Approach » avec l'aide d'Atlas.ti, un logiciel d'analyse qualitative. Cette méthode est très flexible et permet le chercheur d'établir une théorie à partir de l'identification des similarités et des différences dans les données qualitatives. Elle utilise les thèmes pour découvrir les relations entre les données et pour interpréter et faire des conclusions sur les données (Chun Tie et al., 2019).

a. *Le processus de codage*

Après le choix d'une population et la collection des données, la prochaine étape était de se familiariser avec les données afin de coder les données. Cela a impliqué une lecture des entretiens en prenant des notes sur mes impressions initiales. J'ai organisé les entretiens dans des groupes selon l'entreprise du participant (Hilton ou Accor), selon le pays de résidence du participant (Etats-Unis ou Etats-Unis) et selon le poste du participant (Ressources Humaines ou Première Ligne). Cela permettait d'avoir des groupes précis des entretiens selon les critères importants pour les prochaines étapes d'analyse.

Ensuite, j'ai commencé à faire le processus de codage. Un code est « un court morceau de texte qui fait référence à d'autres données. Ils capturent la signification des données et sont utilisés comme dispositifs de classification à différents niveaux d'abstraction afin de créer des ensembles d'informations connexes aux fins de comparaison » (Dr. Susanne Friese, 2019). Une bonne analogie pour un code est une « étiquette ». Lors du codage des données, le chercheur étiquette les mots, les phrases, ou les sections pertinents avec des codes. Donc, cette étape était sur un niveau micro, car je travaillais directement avec les documents et le texte original. Ces codes peuvent concerner une action, une activité, un concept, une différence, une opinion, un processus ou tout ce que le chercheur juge pertinent. Pour déterminer si les données sont « pertinentes », il existe plusieurs critères. Cela pourrait être quelque chose qui a été répété plusieurs fois dans l'entretien ou quelque chose que la personne interrogée déclare explicitement importante. De plus, les données peuvent rappeler à l'intervieweur une théorie, un concept ou un autre article scientifique (Chun Tie et al., 2019). Par ailleurs, les données peuvent être codées pour une raison subjective : par exemple, le texte peut surprendre le

chercheur. Bien que j'eusse traduit les entretiens anglais en français, j'ai finalement décidé de les coder en anglais pour garder leur sens original.

Le processus de codage a nécessité plusieurs passages dans les données, car j'avais choisi une approche inductive de codage au lieu d'une approche déductive. Cela signifie que je n'avais pas déterminé une liste de codes précis avant de commencer le processus de codage (Asher Beckwhitt, 2014). Donc, j'ai fait la liste des codes selon ce que j'ai lu et interprété dans le texte des entretiens. Ainsi, les premiers passages de codage des données visaient à s'assurer que j'avais codé de manière cohérente dans tous les documents ainsi que le ré-codage des données pour les codes qui figuraient dans les documents ultérieurs.

Enfin, j'ai refait le processus de codage une dernière fois afin de créer un schéma plus efficace pour les prochaines étapes. Par exemple, j'ai ajouté un code appelé « Hilton : Bien-être » aux documents des salariés Hilton en plus du simple code « bien-être ». Cela m'a permis de mettre les codes plus facilement dans les catégories et de les visualiser plus facilement dans les réseaux sémantiques. Au total, j'avais 777 codes uniques sur les 13 documents.

b. Le processus de catégorisation

Après avoir terminé le processus de codage, la prochaine étape était sur une vue macro du projet. Cette étape est la catégorisation des codes. La « Grounded Theory Approach » considère la catégorisation des codes comme un deuxième niveau de codage appelé « codage intermédiaire ». Pendant le codage intermédiaire, le chercheur « commence à transformer les données de base en concepts plus abstraits pour permettre l'émergence d'une théorie » (Chun Tie et al., 2019). Après que les codes initiaux sont organisés en catégories, les catégories sont examinées pour déterminer si une hiérarchie de catégories existe. En outre, les propriétés et les caractéristiques de chaque catégorie sont définies. À ce stage, les données sont constamment réévaluées pour trouver leur signification et s'assurer que les catégories sont suffisamment expliquées (Chun Tie et al., 2019).

Donc, tout d'abord, j'ai parcouru la liste des codes pour m'assurer qu'il n'y avait pas de codes redondants. À ce moment-là, j'ai également codé les codes par couleur en fonction de leur thème général afin de faciliter la catégorisation et, éventuellement, la mise en réseau sémantique. Ensuite, j'ai commencé à organiser cette liste des codes en catégories en fonction de leur thème, de leur type ou de leur intégration dans un processus spécifique. Cette étape consistait à conceptualiser les données et à les examiner d'une manière plus générale et abstraite. Au même temps, je devais souvent me référer aux données pour comprendre quelles citations étaient attachées à un certain code afin de savoir si le code correspondait à une

catégorie particulière. Dans certains cas, le code était trop large, j'ai donc dû revenir au codage des données afin de faciliter l'utilisation de ce code. Par exemple, le code « Stress de rôle » était trop général et aurait pu être une catégorie. Donc, le code original a été divisé en plusieurs codes, tels que « Stress de rôle – Cause », « Stress de rôle – Prévention » et « Stress de rôle – Exemple ». Et ensuite, ces codes ont été divisés également pour être plus spécifiques.

Il est important de noter que de nombreux codes ont été mis dans plusieurs catégories alors que certains codes n'ont jamais été utilisés. En général, le processus de catégorisation a été compliqué du fait que j'étudiais deux terrains différents (USA et France) et deux rôles différents (Ressources Humaines et Première Ligne). Par conséquent, certaines catégories contenaient tous les codes liés à un certain thème, quel que soit l'employeur ou le rôle, tandis que d'autres catégories étaient plus spécifiques, par exemple : « La motivation selon des salariés de première ligne chez Hilton ».

Par conséquent, j'avais 32 catégories pour les 777 codes. Les catégories seront décrites dans le chapitre IV du mémoire.

c. La mise en réseautage sémantique (Semantic Networking)

La deuxième étape du codage intermédiaire consiste à relier les catégories et les codes au sein d'une catégorie dans une hiérarchie afin de visualiser leurs relations (Chun Tie et al., 2019). Le réseautage sémantique est un moyen de visualiser les données dans une hiérarchie. Les réseaux sémantiques sont définis comme « des schémas de représentation des connaissances impliquant des nœuds et des liens (arcs ou flèches) entre nœuds. Les nœuds représentent des objets ou des concepts - les codes et les catégories - et les liens représentent les relations entre les nœuds. Les liens sont dirigés et étiquetés ; ainsi, un réseau sémantique est un graphe orienté. La structure du réseau définit sa signification. Les significations sont simplement quel nœud a un pointeur vers quel autre nœud » (Duke University, s. d.). Par conséquent, les réseaux conceptualisent la structure des données en connectant des ensembles d'éléments similaires dans un diagramme visuel à l'aide de liens nommés tels que « est la cause de » ou « augmente ». Ces réseaux et les relations qu'ils décrivent sont importants lors de la construction d'une théorie (Dr. Susanne Frieese, 2019).

J'ai utilisé les réseaux pour commencer à répondre à mes questions de recherche et pour identifier les tendances des données. Le réseautage est une vue macro, donc il est possible de voir émerger des tendances et de comparer entre les groupes de personnes interrogées. Tout d'abord, j'ai créé un réseau qui affiche la relation entre mes catégories. Ensuite, j'ai créé un

réseau pour chaque catégorie dans le but de voir comment leurs codes interagissaient en vue micro. Ces analyses macro et micro sont pertinentes pour mes questions de recherche. Il est important de noter que certaines catégories ne faisaient pas l'objet d'une analyse sémantique. C'était un choix délibéré fait après que j'eusse commencé à faire le réseautage sémantique. Par exemple, j'ai constaté que la catégorie « bien-être » comportait plusieurs sous-catégories. Il était donc plus logique d'examiner les sous-catégories de ce sujet au lieu de la catégorie plus large. L'analyse de chaque sous-catégorie permet de bien repérer les relations entre chaque élément. Finalement, pour soutenir les relations entre les codes ou les catégories, j'ai ajouté des citations des entretiens. L'analyse de ces réseaux seront présentée dans le quatrième chapitre du mémoire.

d. Le codage avancé : la narration

La dernière étape du « Grounded Theory Approach » est la phase de codage avancé. Comme dans la phase de codage intermédiaire, les catégories sont très abstraites et loin des données. Elles sont réduites aux termes très conceptuels. Dans cette approche, les résultats sont présentés comme un ensemble de concepts interdépendants. Par conséquent, la « Grounded Theory Approach » utilise la narration pour expliquer les théories dérivées des données et des catégories. La narration est définie comme « une stratégie pour faciliter l'intégration, la construction, la formulation et la présentation des résultats de la recherche. Elle construit une histoire qui relie les catégories et produit un ensemble de propositions théoriques. Elle améliore le développement, la présentation et la compréhension des résultats de la recherche théorique ancrée ». Une fois la narration développée, la théorie est finalisée à l'aide de codes théoriques qui « fournissent un cadre pour améliorer le pouvoir explicatif du scénario et son potentiel en tant que théorie ». Ainsi, le scénario est l'explication de la théorie. Les théories dérivées de la narration aideront à répondre aux hypothèses et fourniront d'autres questions à étudier (Chun Tie et al., 2019).

v. Limitations du mémoire

Certaines limitations existent dans la méthodologie et dans la chercheuse qui empêchent l'extensibilité des résultats. D'abord, ce mémoire a un petit échantillon en termes de nombre de personnes interviewées et en termes d'entreprises représentées. Bien que la méthode qualitative ait été choisie et ait demandé moins de participants que la méthode quantitative, l'inclusion de plus de responsables des ressources humaines aurait amélioré la fiabilité du mémoire. Il n'est donc pas possible de considérer les résultats comme représentatifs ni pour les

États-Unis et la France, ni pour Accor et Hilton, ni pour les responsables de ressources humaines et les salariés de première ligne. En plus, il y avait peu de données publiques pour compléter les entretiens sur le sujet de capital humain, le bien-être et la formation chez Hilton aux États-Unis et chez Accor en France. Enfin, les données ont été basées sur les données auto-déclarées. Les expériences des participants ne peuvent pas être vérifiées indépendamment et les participants eux-mêmes ont des biais qui impactent leurs réponses. C'est-à-dire, ils pourraient se confondre ou oublier des informations, ou exagérer les faits.

Sur le côté de la chercheuse, une limitation est l'inaccessibilité aux participants. Bien que plus de 75 salariés de Hilton ont été contactés, 92% n'ont pas voulu ou ne pouvaient pas participer. L'inaccessibilité aux participants d'Accor a été aggravée par la pandémie. En outre, les entretiens ont été fait sur six mois, donc il n'y avait pas de suivi sur les effets longitudinaux de certaines questions telles que l'impact des politiques de bien-être ou de formation. Finalement, en tant qu'étudiante américaine en France, j'ai mes propres biais. Je comprends mieux la culture et le système de droit de travail américains que ceux de la France. La recherche sur le droit de travail français tente de réduire ce biais et cet angle mort. Du même manière, le français n'est pas ma langue maternelle, donc il est possible que certaines subtilités des entretiens aient été manquées.

Partie IV : Analyse des résultats, discussions, recommandations

a. Résultats et Discussions

Les résultats de l'étude sont divisés en trois grands thèmes qui reflètent les questions principales du mémoire : le capital humain, la formation, et le bien-être. Cependant, vu que le sujet central du mémoire est le capital humain dans l'hôtellerie et ses impacts sur les choix de formation et les politiques de bien-être dans les entreprises hôtelières, le capital humain est présent dans tous les trois grands thèmes de l'analyse.

D'abord, j'aborderai les catégories faites des codes et la hiérarchie de ces catégories. Ensuite, j'examinerai chaque hypothèse du mémoire – le capital humain, la formation, et le bien-être - en décrivant les connections entre leurs codes et leurs sous-thèmes. Cette description des catégories et leurs connections sera écrite dans une voix neutre afin d'exposer la relation entre les données collectées. De plus, une discussion de chaque hypothèse sera faite. Cette discussion interprétera les résultats dans le cadre de ce mémoire ainsi que par rapport aux autres études et théories scientifiques.

i. Les catégories des codes

L'analyse des transcriptions des entretiens m'a permis d'identifier 777 idées dans la forme des codes. Ces codes ont été organisés en catégories afin de déterminer les thèmes principaux des données et de permettre une analyse plus profonde. Avant d'examiner chaque thème individuellement, il est important de comprendre comment ces catégories interagissent entre eux. Pour clarté, les 32 catégories identifiées à partir des codes des données sont listées et décrites sur la prochaine page dans la *Figure 2*. En outre, la hiérarchie des catégories peut être vue dans la *Figure 3*.

Les trois types du capital humain sont les trois thèmes centraux du mémoire et bien qu'ils aient tous leurs propres catégories, ils apparaissent dans presque tous les autres thèmes du mémoire. En outre, ces trois types de capital humain – général, spécifique à la firme et spécifique à une tâche – sont liés l'un à l'autre. Il n'est pas possible d' parler d'un type sans parler d'un autre.

Le capital humain influence directement le processus d'embauche des salariés. Le processus d'embauche varie selon les entreprises, car elles ont de différentes étapes de

Les catégories	
Nom	Commentaire
Avantages	Ce sont tous les codes qui parlent des avantages offerts aux salariés par Accor et Hilton. Cela peut être les avantages formels, c'est-à-dire les avantages décrits dans les contrats de travail telle que l'assurance maladie ou les congés payés. Cette catégorie inclut également les avantages informels, c'est-à-dire ceux qui sont offerts informellement aux salariés par l'entreprise ou par les responsables de leur équipe, tels qu'un déjeuner en équipe ou une sortie hors les heures de travail.
Bien-être	Ce sont tous les codes liés au bien-être au travail. Cette catégorie inclut le bien-être en général, le stress de rôle, et le syndrome d'épuisement de travail (burnout). Les codes d'Accor et de Hilton font partie de cette catégorie.
Bien-etre: Accor	Ce sont les codes explicitement liés au bien-être au travail chez Accor. Cette catégorie inclut le bien-être en général, le stress de rôle, et le syndrome d'épuisement de travail (burnout).
Bien-etre: Hilton	Ce sont les codes explicitement liés au bien-être au travail chez Hilton. Cette catégorie inclut le bien-être en général, le stress de rôle, et le syndrome d'épuisement de travail (burnout).
Burnout	Ce sont les codes explicitement liés au syndrome d'épuisement de travail. Cette catégorie inclut les causes du syndrome (selon les participants), les mesures de prévention chez Accor et Hilton, et les réponses de ces sociétés.
Capacités cherchées (selon Accor)	Cette catégorie inclut les capacités, les connaissances, et les traits de personnalité que Accor cherche pour ses postes de première ligne. Cette catégorie est de la point de vue des ressources humaines.
Capacités cherchées (selon Hilton)	Cette catégorie inclut les capacités, les connaissances, et les traits de personnalité que Hilton cherche pour ses postes de première ligne. Cette catégorie est de la point de vue des ressources humaines.
Capacités cherchées (selon les salariés Accor)	Cette catégorie inclut les capacités, les connaissances, et les traits de personnalité que les salariés de première ligne chez Accor trouvent essentiels pour leur rôle.
Capacités cherchées (selon les salariés Hilton)	Cette catégorie inclut les capacités, les connaissances, et les traits de personnalité que les salariés de première ligne chez Hilton trouvent essentiels pour leur rôle. Notez que les réponse du salarié de Hilton en France a été inclut dans cette catégorie.
Capital Humain Général	Ce sont tous les codes liés au capital humain général.
Capital Humain Spécifique à la Firme	Ce sont tous les codes liés au capital humain spécifique à la firme.
Capital Humain Spécifique à une Tâche	Ce sont tous les codes liés au capital humain spécifique à une tâche.
Emploi du temps	Cette catégorie regroupe tous les codes liés à l'emploi du temps.
Formation	Ce sont tous les codes liés à la formation pour Accor et Hilton.
Formation: Accor	Ce sont tous les codes liés à la formation chez Accor.
Formation: Avantages	Cette catégorie regroupe tous les avis sur les avantages de la formation. Elle inclut les réponses des salariés de première ligne ainsi que celles des ressources humaines. Il est important de noter qu'il y a des avantages du côté salarié et du côté employeur. En outre, les avantages peuvent être catégorisés selon le type de capital humain.
Formation: Hilton	Ce sont tous les codes liés à la formation chez Hilton.
Formation: importance	Ce sont tous les codes qui parle de l'importance de la formation.
Formation: Types	Cette catégorie regroupe les types de formation offerte par Accor et Hilton.
Gaps (All)	Ce sont les codes liés aux "Gaps".
Motivation (selon Accor)	Cette catégorie regroupe les motivation des salariés d'Accor selon les ressources humaines du groupe.
Motivation (selon Hilton)	Cette catégorie regroupe les motivation des salariés de Hilton selon les ressources humaines du groupe.
Motivation (selon les entreprises)	Cette catégorie regroupe les motivation des salariés selon les ressources humaines d'Accor et de Hilton.
Motivation (selon les salariés Accor)	Cette catégorie regroupe les motivation des salariés de première ligne chez Accor.
Motivation (selon les salariés Hilton)	Cette catégorie regroupe les motivation des salariés de première ligne chez Hilton.
Motivation (selon les salariés)	Cette catégorie regroupe les motivation des salariés de première ligne chez Accor et chez Hilton.
Processus d'embauche	Ce sont tous les codes liés au processus d'embauche. Cette catégorie inclut les réponses d'Accor et de Hilton.
Processus d'embauche: Accor	Ce sont tous les codes liés au processus d'embauche. Cette catégorie inclut les réponses de Accor.
Processus d'embauche: Hilton	Ce sont tous les codes liés au processus d'embauche. Cette catégorie inclut les réponses de Hilton.
Stress de rôle (tous)	Ce sont tous les codes qui parle du stress de rôle.
Stress de rôle: Accor	Ce sont tous les codes génériques qui parle du stress de rôle chez Accor.
Stress de rôle: Hilton	Ce sont tous les codes génériques qui parle du stress de rôle chez Hilton.

Figure 3: Les catégories

Réseau sémantique : La hiérarchie des catégories

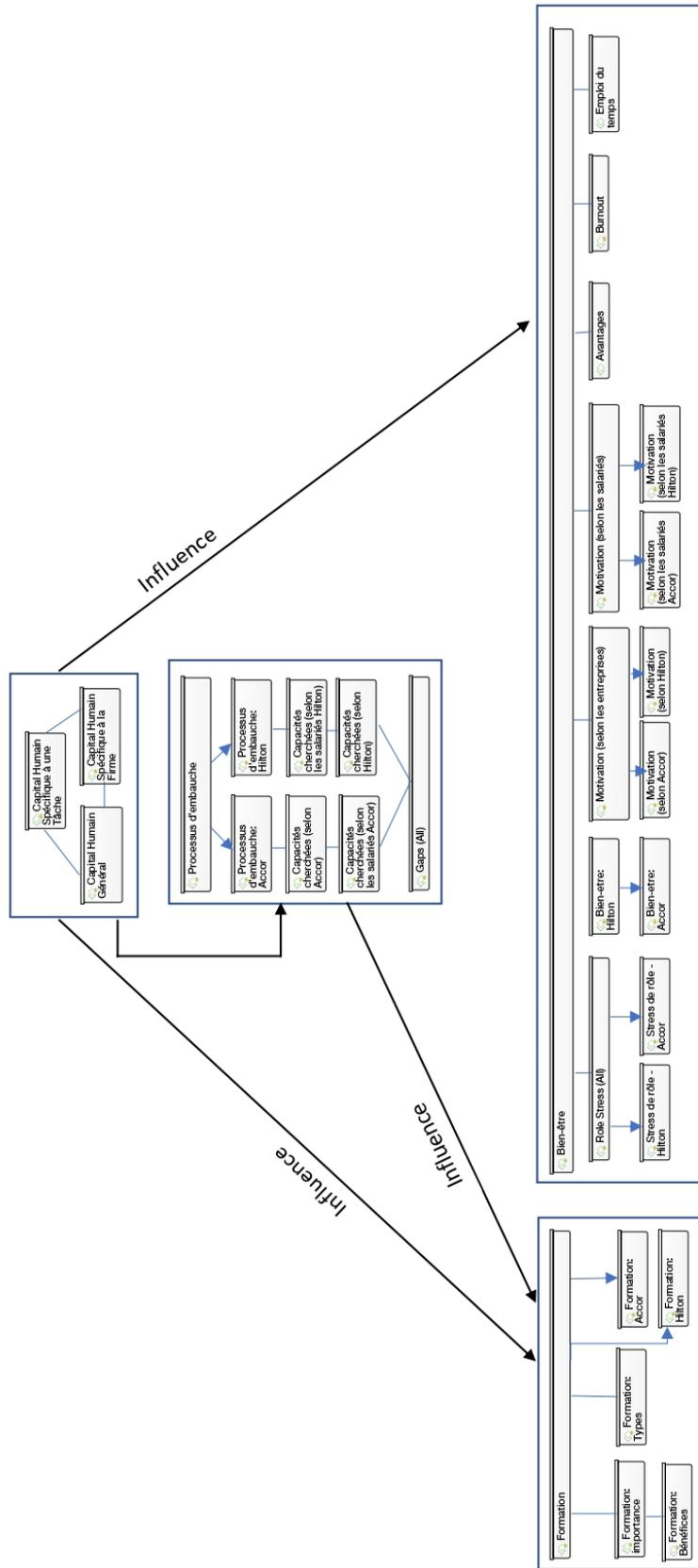


Figure 4: La hiérarchie des catégories

recrutement ainsi que de différentes stratégies pour répondre à leurs besoins. Les entreprises, représentées par les ressources humaines, définissent leurs besoins du capital humain par rapport à chaque poste. Même les salariés eux-mêmes sont conscients des besoins de capital humain. Tous les deux peuvent décrire les connaissances, capacités et traits de personnalité nécessaires pour réussir dans tel poste et ils essaient de les mettre en avant pour être embauchés, et éventuellement, avancer dans l'entreprise. Cependant, malgré la conscience de ces connaissances et capacités nécessaires, les « gaps » peuvent exister chez les salariés et il est vital que les entreprises identifient ces « gaps » pour créer des formations pertinentes qui réduisent les « gaps » et contribuent à la réussite professionnelle de leurs salariés ainsi que la réussite financière de l'entreprise elle-même.

La formation est liée aux exigences du capital humain de la firme ainsi qu'au processus d'embauche. Le type de formation choisi pour chaque salarié dépendra de son parcours individuel ainsi que les besoins de l'entreprise. Les responsables de ressources humaines et les salariés en contact avec les clients ont identifié certains avantages de la formation et ont souvent parler de l'importance de la formation dans leur vie professionnelle.

Enfin, le capital humain influence également le bien-être dans l'entreprise. Cela peut être le bien-être global – l'état physique et mental des salariés – mais également dans les niveaux plus précis, tels que le stress de rôle et le syndrome d'épuisement de travail (*burnout*). La motivation des salariés ainsi que les avantages offerts par l'entreprise font partie du bien-être des salariés. Les participants ont souvent parlé de l'impact de l'emploi du temps sur leur bien-être, car les salariés de première ligne n'ont pas les horaires standards ou fixes, donc les emplois du temps déterminent l'organisation de leur semaine et leur journée.

ii. Le capital humain

Pour rappel, la théorie du capital humain considère que « *les compétences des individus ont une valeur économique qui peut être appréhendée comme un capital à part entière et faire l'objet d'actions d'investissement dans l'optique d'en attendre un retour (en l'occurrence, une augmentation du capital initial)* » (Autier, 2010). Le capital humain est divisé en trois types distincts : le capital humain général, le capital humain spécifique à une tâche et le capital humain spécifique à la firme (Guillard & Roussel, 2011). Afin d'avoir un retour sur le capital humain, les entreprises doivent investir dans tous les trois types. Cependant, chacun a une importance différente. C'est pour cette raison que j'aborderai chaque type de capital humain séparément pour pouvoir approfondir l'analyse de chacun.

Le capital humain général

Le capital humain général fait référence aux « connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise ni à une fonction ou aux tâches singulières...et qui sont essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation comme discernement, capacité d'analyse et intelligence des situations » (Guillard & Roussel, 2011). Ce type de capital est transversal et donne de la polyvalence et l'adaptabilité aux salariés. Donc, il sert l'employé tout au long de sa vie professionnelle, car il peut être employé dans n'importe quel poste ou n'importe quelle entreprise. Selon le responsable de ressources humaines chez Accor, le capital humain général est un des deux types de capital humain importants à développer dans les salariés en contact direct avec les clients. Selon les salariés de première ligne, 66% chez Accor et 42% chez Hilton croient que le capital humain général est le type de capital humain le plus important pour eux à développer, tandis que 40% chez Accor et 13% chez Hilton identifient le capital humain général comme le plus important pour leur employeur de développer.

Les capacités et les connaissances qui font partie du capital humain général sont la fondation des autres capacités, donc les salariés doivent les développer même avant le début de leur carrière. Le capital humain général est également la fondation des postes des salaires de première ligne tels que la réception, la restauration et la réservation. Ces postes demandent des interactions directes avec les clients, alors les capacités de service client et de communication sont nécessaires pour réussir. Sans les bonnes capacités de service client et de communication, un réceptionniste ne peut pas réussir dans son poste. Les participants soulignent souvent ce point dans leurs discours. « On ne parle pas d'une liste de tâches à faire quand on est devant un client qui se plaint. Il faut tout d'abord compatir avec le client de lui faire comprendre qu'on est avec lui et de lui trouver la meilleure solution. La meilleure solution n'est pas toujours évidente, on ne peut pas la trouver dans un manuel. C'est vraiment du client à client. (Document 5). » En plus du service client, le fait de savoir réagir et de savoir résoudre les problèmes aide un salarié en première ligne dans ces interactions avec les clients, car parfois, ils doivent avoir des discours difficiles qui auront des impacts sur l'image et la réputation de l'hôtel. Chez Hilton, l'idée du « empowerment », ou la responsabilisation ou l'autonomisation, des salariés est une valeur que l'entreprise inculque dans ses salariés. « Les Empowerment Guidelines donnent une certaine indépendance au personnel quelle que soit sa position et nous laisse prendre une certaine décision devant un client et devant une situation. Bien sûr que la réponse serait différente en fonction de la fonction qu'on occupe. C'est pour que tout le monde puisse agir et sentir qu'ils ont un certain pouvoir dans l'équipe... on compte sur les connaissances que le personnel a, et sur l'expérience pour pouvoir les donner cette

liberté de réagir devant le client » (Document 5). Ensemble, les capacités de service client et la prise de décision permet aux salariés de bien faire leurs missions et de bien représenter l'entreprise dans leurs interactions avec les clients.

Le salarié est évalué sur le capital humain général lors du processus d'embauche. Accor et Hilton considèrent l'éducation du candidat dans leur décision d'embauche et Accor a « un réseau avec Accor et des écoles clés dont nous voulons attirer les talents, car nous savons que les connaissances et les profils spécifiques de leurs élèves pourraient convenir à onefinestay (une marque Accor) » (Document 7). En outre, les entreprises posent des questions sur les capacités et les expériences précédentes du candidat afin de mesurer son capital humain général pour voir si le candidat convient au poste. Par exemple, lors « d'un entretien classique, on discutait de mes expériences passées, de ce dont j'avais envie. Il était quand même très intéressé à savoir ce que je voulais faire pour savoir si cela aurait correspondre et s'ils étaient en mesure de m'apporter ce que j'attendais » (Document 1).

Le développement du capital humain général chez les salariés repose sur l'éducation et les expériences. Afin d'approfondir les connaissances sur le secteur hôtelier et d'évoluer dans le groupe, Hilton et Accor propose des opportunités aux salariés actuels et aux étudiants. Hilton propose de remboursement leurs salariés pour une licence ou un master en hôtellerie, en commerce, ou dans un autre domaine utile pour l'entreprise (Document 6). Aux États-Unis, les frais scolaires sont élevés, donc cet avantage est une motivation de continuer sa carrière avec l'entreprise ainsi qu'un investissement direct dans le capital humain d'un salarié. D'autre part, Accor commence à investir dans le capital humain des salariés en partenariat avec les universités et les écoles. Ils proposent les contrats d'alternance pour former les étudiants pendant un ou deux ans pendant leurs études. Ces étudiants travaillent et étudient au même temps et Accor paie ses frais scolaires. Ces contrats sont un moyen de recruter les personnes qui ont été formées par l'entreprise, donc le capital humain et la performance du salarié ont été évalués avant un contrat à temps plein est offert (Document 1). Par rapport au développement du capital humain lors des expériences, 9 participants sur 11 avaient eu l'expérience antérieure en service client avant de commencer à travailler chez Hilton ou chez Accor. Par exemple, « en restauration, nous avons besoin des personnes qui ont acquis leurs compétences grâce à leurs expériences professionnelles » (Document 2).

Le capital humain spécifique à une tâche

Contrairement au capital humain général, le capital humain spécifique à une tâche « correspond aux compétences qui sont spécifiques à un poste de travail et se constitue de principalement au moyen de formations professionnelles et expériences professionnelles » (Guillard & Roussel, 2011). Celles-ci sont importantes pour maîtriser les fonctions intégrales au poste et varient d'un poste à un autre. Dans les postes de la réception, les compétences liées aux enregistrements des clients et aux logiciels CRM ou Opéra sont considérées comme le capital humain spécifique à une tâche. 33% salariés d'Accor et 16% salariés de Hilton interrogés qualifient le capital humain spécifique à une tâche comme le type de capital humain que les salariés doivent développer pour s'évoluer dans leur carrière. Par contre, 20% salariés d'Accor et 38% salariés de Hilton interrogés qualifient le capital humain spécifique à une tâche comme le type de capital humain que les entreprises doivent développer chez leurs propres salariés afin de gagner un avantage concurrentiel. Enfin, les ressources humaines chez Hilton le qualifient comme un des deux types de capital humain à développer chez leurs propres salariés.

Les participants ont donné des diverses raisons pour appuyer leur choix. Selon les salariés, le capital humain spécifique à une tâche améliore la compréhension de leur rôle. Par exemple, « pour un stage en restauration, il est nécessaire de bien connaître les processus et les tâches pour les exécuter parfaitement » (Document 2). Avec les connaissances de processus et la meilleure façon de compléter ses tâches, le salarié peut assurer la qualité de son travail et les services. Sur le long terme, ces compétences contribuent à la réussite du salarié. Sur ce point, l'ambiguïté du rôle est une cause du stress de rôle (SOURCE). Si un salarié comprend bien son rôle et ses tâches, l'ambiguïté du rôle diminue. En outre, les salariés considèrent le capital humain spécifique à une tâche importante pour leurs prochaines étapes professionnelles. Ils trouvent que ces compétences peuvent leur permettre d'avancer dans leur carrière que ce soit un changement de rôle ou dans une entreprise différente. Cependant, certains participants comparent ce type de capital humain avec le capital humain général. Ils avouent que le capital humain général est utile pour le long terme tandis que le capital humain spécifique à une tâche est plus utile dans le court terme. Cela veut dire qu'ils voient ces compétences en tant que compétences nécessaires à maîtriser afin de monter dans leur service. « Vous apprenez les compétences liées aux tâches du poste dès le premier jour. Ce sont les compétences qui sont importantes à court terme, alors que le capital humain général est important à long terme. Pour avancer dans votre carrière et pour bien faire le travail, ces compétences sont la base. Et à mon avis, si vous changez de poste - pour une promotion ou pour une autre raison - ce n'est pas sûr que celles-ci seront pertinentes » (Document 3).

D'ailleurs, il y a des avantages pour l'entreprise s'ils développent le capital humain spécifique à une tâche. Vu que la qualité des produits et services offerts par leurs salariés est assurée s'ils ont maîtrisé ce type des compétences, l'entreprise aura une efficacité des services qui peut être traduite en bénéfice financière et en fidélité cliente. « Par exemple, si un salarié ne connaît pas faire ses tâches, ou ne les fait bien, la qualité de services et produits souffrira. Si cette personne travaille directement avec les clients de l'hôtel, l'image d'Accor souffrira et peut-être cette personne ne choisira pas Accor dans le futur. Accor peut perdre de l'argent aussi si quelque chose doit être toujours refait » (Document 3). Les grands groupes tel qu'Accor et Hilton ont de l'expérience et des connaissances dans l'hôtellerie et l'accueil des clients qui doivent être transmis aux salariés pour qu'ils puissent bien représenter leur marque. « Il y a beaucoup d'essais et d'erreurs pour savoir ce qui plaît les clients et ce qui attirera les clients de rester avec Hilton et de devenir un client loyal. Lors de la formation et les expériences professionnelles, Hilton pourrait apprendre ce qui fonctionne le mieux. Plutôt qu'être trop général ou trop spécifique à une entreprise, le capital humain spécifique à une tâche donne la flexibilité à grandir en tant que marque à travers l'apprentissage des tâches spécifiques et l'innovation » (Document 11).

Comme le capital humain général, les entreprises commencent à identifier le capital humain spécifique à une tâche lors du recrutement. Des questions sur les expériences précédentes (Document 3) et les compétences développées à travers des anciens projets et tâches (Document 7) servent à mesurer le capital humain spécifique à une tâche par rapport au poste. Souvent, même si le salarié a été embauché, il n'a pas toutes les compétences et connaissances nécessaires pour réussir immédiatement, donc il existe un gap. Par exemple, un interviewé constate que « quand je suis arrivée à ce stage, c'est sûr que je n'avais pas tous les compétences et connaissances nécessaire à réussir. Les études sont plus théoriques que pratiques. Donc, j'ai été formée sur la poste avec mes collègues, et j'ai demandé des questions pour mieux comprendre le service Réservations et l'entreprise » (Document 3). C'est pour cela que la formation initiale en équipe, que ce soit formelle ou informelle (par exemple, *shadowing*, « coaching », ou « learning by doing »), introduit le salarié à son rôle et les tâches associées. L'utilisation des « fiches de poste » réduit l'incertitude autour du poste, car ils « ...définissent clairement la mission, le poste, les tâches, comment s'y prendre, et qui sont montré à la signature du contrat pour que le collaborateur a connaissance des choses en arrivant à l'entreprise » (Document 1).

Le capital humain spécifique à la firme

Alors que le capital humain général et le capital humain spécifique à une tâche sont liés aux compétences individuelles, le capital humain spécifique à la firme se concentre sur « les compétences liées aux besoins spécifiques à une entreprise en particulier. Ces compétences pourraient faire partie des connaissances collectives ou des tâches et des processus spécifiques à une entreprise » (Guillard & Roussel, 2011). Ce capital ne se transfère pas facilement aux autres entreprises, mais il reste un élément essentiel à la compétitivité de la firme (Autier, 2010). 0% salariés d'Accor et 42% salariés de Hilton interrogés qualifient le capital humain spécifique à la firme comme le type de capital humain que les salariés doivent développer afin de s'évoluer dans leur carrière. Par contre, 20% salariés d'Accor et 50% salariés de Hilton interrogés qualifient le capital humain spécifique à la firme comme le type de capital humain le plus important que les entreprises doivent développer chez leurs propres salariés afin de gagner un avantage concurrentiel. Enfin, les ressources humaines chez Accor et chez Hilton le qualifient comme un des deux types de capital humain à développer chez leurs propres salariés.

Bien que les deux autres formes de capital humain impactent la performance d'un salarié dans son rôle particulier, les compétences et les connaissances liées au capital humain spécifique à la firme sont importantes à développer afin de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et de naviguer dans sa culture (Autier, 2010). Toutes les entreprises ont leurs propres cultures, politiques et modèles économiques. La capacité de les comprendre et de s'y adapter fait partie de l'intégration de l'employé après son recrutement. Ce capital inclut également la compréhension de la stratégie, les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Avec celui-ci, les salariés auront des outils pour répondre aux demandes et aux plaintes de clients dans la manière appropriée. Par exemple, Hilton « a une diction entre ses associés, prendre soin des clients pour qu'ils reviennent » (Document 6). Cette phrase encourage les salariés à bien s'occuper des clients selon les valeurs de l'entreprise. Finalement, même l'évaluation des salariés dépend sur le capital humain spécifique à la firme. Chez Accor, les salariés se fixent des objectifs dans une approche « top down ». Cela veut dire que la stratégie globale est traduite en indicateurs de performance clé (KPIs) pour chaque service. Ensuite, ces KPIs sont transformés en objectifs personnels par équipe et par salarié (Document 7). Afin qu'il réussisse, le salarié doit comprendre les raisons pour lesquelles ses objectifs sont choisis et fixés à tel point. Cela revient au capital humain spécifique à la firme.

Pour les employés de première ligne, la compréhension du groupe global, ainsi que de l'hôtel dans lequel il travaille, fait partie du capital humain, car même si un hôtel fait partie d'un grand groupe, il a également ses propres spécificités. Un participant souligne cette

importance en donnant un exemple de son expérience dans deux différents hôtels du marque Hilton qui avaient différents objectifs et stratégies. Elle dit, « le premier hôtel dans lequel j'ai travaillé, j'ai été seulement formée sur les tâches de base, telles que le check-in et le check-out, les interactions avec les clients, le stockage du garde-manger, et la réponse aux demandes des clients. Après, c'étaient les managers qui géraient les tâches restantes... Mon accès et mes connaissances étaient limités et je n'étais pas au courant du côté managérial de l'hôtel, car j'étais censée être concentrée sur les clients. Ces capacités et compétences-là ne faisaient pas partie de mon travail. Cependant, dans mon poste actuel (au sein du deuxième hôtel), en tant que réceptionniste, je suis exigée de vérifier et suivre les rapports, les duplicatas, et l'inventaire. Le Front Office a beaucoup de responsabilités, on a le pouvoir de gérer les plaintes des clients, d'assurer que chaque arrivée a une méthode de paiement, et d'assurer que les arrivées ont une méthode de paiement et des demandes satisfaites » (Document 11). Cette compréhension impacte tous les rôles, car il est essentiel que les salariés comprennent la performance de l'hôtel et l'impact de leur travail sur elle. « Afin de réussir, il faut comprendre la connaissance d'une entreprise et ses valeurs. Il était important de comprendre l'objectif de l'entreprise afin de réussir dans mon rôle de restauration. Qu'il s'agisse de réunions hebdomadaires sur ce qui se passe dans le département / hôtel, des événements à venir, de réviser des taux de satisfaction des clients, de notre YTD, de la réservation de prospects potentiels et plus encore, ce sont toutes des tâches importantes que j'ai dû apprendre et maîtriser pendant mes 3 mois chez Hilton, ce qui m'a permis de réussir et de faire de moi un atout pour l'équipe » (Document 13). Une autre particularité du travail des salariés en première ligne est leur contact et collaboration avec les autres équipes de l'hôtel. Ils doivent connaître leur rôle au sein de l'hôtel ainsi que le fonctionnement des autres équipes. Il faut savoir ce qui se passe dans l'hôtel afin de pouvoir répondre correctement aux clients (Document 5). Enfin, tant que le capital humain général et le capital humain spécifique à une tâche sont importants aux opportunités d'avancement au sein de l'entreprise, le capital humain spécifique à la firme joue davantage un rôle.

Le capital humain spécifique à la firme est développé après le recrutement, cependant un des objectifs de ressources humaines est de « communiquer sur la marque de la société et les raisons pour laquelle elle est une bonne entreprise à y travailler » (Document 7). « Nous travaillons avec le département de marketing et toutes les équipes pour nous assurer que nous avons une vue globale de ce que nous faisons dans l'entreprise, pourquoi c'est super de travailler avec [Accor] et quel type de rôles et d'opportunités nous avons disponibles » (Document 7). Les salariés ont déjà une idée sur la culture, les valeurs et la performance de l'hôtel même avant de se rendre à l'entretien. Les entretiens sont une manière pour les deux parties de savoir s'ils

se correspondent. L'entreprise pose des questions sur la firme (Document 3) ainsi que sur la personnalité du candidat. Elle veut s'assurer que le candidat est aligné avec la culture du groupe, surtout avec les postes de première ligne, car ces personnes sont le visage de l'entreprise (Document 3). Chez onefinestay, une marque de luxe d'Accor, cette question est importante pour être embauché. Selon la responsable des ressources humaines, « vu que nous sommes une entreprise de luxe dans l'hôtellerie, il est nécessaire que nos nouveaux salariés comprennent que nous avons des normes spécifiques. Nous avons besoin de personnes flexibles et capables d'adapter leur communication aux différentes parties prenantes. C'est clé. Nous avons également besoin que les gens soient flexibles, car nous travaillons dans une très, très grande entreprise. Nous faisons partie de Accor, mais nous ne sommes pas au même niveau d'Accor. Nous ne sommes pas une start-up, mais nous travaillons toujours comme start-up à certains égards, parce que nous travaillons toujours sur des processus et des politiques. Quelqu'un qui vient d'un monde très « corporate », très strict, peut avoir des difficultés à s'intégrer dans onefinestay parce que la façon dont nous faisons les choses, la façon dont nous obtenons notre validation et la façon dont nous passons d'un projet à un autre est vraiment différente d'un environnement « corporate ». Nous avons besoin des personnes flexibles pour comprendre ces choses et pour s'adapter à notre façon de travailler » (Document 7). Après le recrutement, ce capital est développé à travers la formation formelle, telle que les journées d'intégration animées par les Ressources Humaines (Document 4) ainsi que les réunions informelles avec les autres services de l'hôtel (Document 3, Document 5, Document 7).

Le capital humain spécifique à la firme pourrait être une source de motivation pour les salariés, surtout en termes de culture et d'acceptation des objectifs. « Nous pensons que lorsqu'une personne sait pourquoi elle travaille pour nous et quel est l'objectif global de [Accor] et de son équipe, elle sera motivée. Pour cela, nous travaillons sur un processus pour diffuser les objectifs, pour être aligné avec l'équipe sur les objectifs et pour les suivre. Nous devons nous assurer que les objectifs sont clairement expliqués et comment montrons-nous que chacun suit ses objectifs. Nous devons nous assurer que les employés et les managers peuvent discuter ouvertement sur leurs objectifs, sur leur communication et sur le soutien nécessaire pour atteindre leurs objectifs » (Document 7). Si les employés acceptent les objectifs et se sentent liés à la culture, ils se sentiront fiers et loyaux à l'entreprise (Document 3).

Les compétences recherchées

Toutes les personnes interviewées ont eu des divers avis sur le type de capital humain nécessaire à réussir dans leur poste. Afin de confirmer leurs choix, une question sur les

compétences les plus importantes pour réussir a été posée aux salariés de première ligne et aux responsables de ressources humaines (question 2 et question 5 respectivement dans la section de capital humain du guide d'entretien). Les compétences identifiées ont varié entre les salariés de première ligne et les responsables de ressources humaines ainsi qu'entre Accor et Hilton. Ces différences soulignent les différences dans les stratégies des deux groupes ainsi que les différences de motivation ou de valeur dans la même firme. D'abord, j'aborderai les avis des salariés et des ressources humaines chez Accor, puis je présenterai ceux de Hilton.

Les salariés de première ligne chez Accor portent à croire que les compétences de capital humain général comme les compétences les plus nécessaires pour leur poste. Ils identifient le service client, avec la patience, la compassion, le contrôle de soi et la prise de critiques, car « vous pouvez avoir des situations où des clients ne sont pas contents avec une situation et ils s'énervent » (Document 3). De plus, la communication, surtout la communication verbale et la communication inter-équipe, aide un salarié de première ligne à réussir, car outre des clients, ces services interagissent souvent avec les équipes de soutien, tels que la finance, la gouvernance ou les réservations (Document 3). La bonne communication permet que l'hôtel se déroule bien et que les messages sont bien passés entre les différentes équipes. Certaines compétences, telles que les capacités en logiciel, se recoupent avec le capital humain spécifique à une tâche. Il est nécessaire que les salariés sachent utiliser les fonctions de base des logiciels, ainsi que les logiciels spécifiques à la réception ou au service des réservations (Document 3). Par rapport au capital humain spécifique à la firme, les salariés de première ligne chez Accor trouvent que ces compétences sont apprises lors du travail ou lors des formations faites par l'entreprise et sont donc moins nécessaires pour réussir dans le rôle que le capital humain général ou le capital humain spécifique à une tâche (Document 1, Document 3, Document 4). En outre, le succès dans le service client repose largement sur la personnalité et l'expérience. Cela explique pourquoi les compétences liées au capital humain général sont celles qui ont été les plus mentionnées. Dans d'autres services hôteliers, tels que la gestion des revenus ou le marketing, on s'attend à ce que le futur employé ait déjà été officiellement formé à ce sujet. Dans ces cas, les compétences nécessaires ont le plus d'avantages au sein de ce département spécifique. Par rapport à la personnalité, les salariés de première ligne croient que la personnalité d'un salarié joue un rôle dans son embauche en tant que salarié de première ligne et qu'Accor cherche les personnes organisées, professionnelles, flexibles, agiles, adaptables et polyvalent (Documents 1, 2, 3).

Les responsables de ressources humaines chez Accor ont également parlé de l'importance des compétences de capital humain. Les capacités de communication, et surtout

les compétences linguistiques, étaient un grand sujet. Selon Accor, les compétences linguistiques en langue maternelle et en langue étrangère sont essentielles pour ses salariés de première ligne. La maîtrise d'une langue ainsi que le choix de ton dans les communications avec les clients, les collègues et les partenaires d'Accor rentrent dans ces compétences. « Évidemment, je pense que les langues étrangères sont très importantes parce que nous sommes une entreprise mondiale et que nous travaillons avec des parties prenantes de nombreux marchés. Lorsque nous devons vendre, négocier ou faire preuve de compassion avec ces parties prenantes, nous devons avoir une maîtrise de la langue. C'est quelque chose que nous examinons lors du recrutement. En France, l'équipe Service parle français et anglais. Cependant, par exemple, l'équipe Opérations ne travaille qu'avec des fournisseurs et parties prenantes français, donc ils ne sont pas obligés de parler anglais. Mais pour l'équipe de service, pour les Account Managers, ou pour l'équipe Distribution, nous avons besoin des anglophones, car nos parties prenantes sont basées dans les pays anglophones » (Document 7). Contrairement aux salariés de première ligne, les ressources humaines ont identifié certaines compétences de capital humain spécifique à la firme comme importantes. Ces compétences sont retrouvées dans la personnalité des salariés : la flexibilité et l'adaptabilité aux standards (Document 7). Vu que les salariés en contact avec les clients représentent Accor, ces salariés doivent avoir les capacités de s'intégrer à la culture de la firme et répondre aux normes d'Accor afin de bien personnifier la marque Accor.

En résumé, chez Accor, les ressources humaines et les salariés en contact avec les clients sont d'accord sur l'importance des compétences de capital humain général pour les postes de première ligne. Cependant, à un autre niveau, les deux groupes sont en désaccord. Les employés sont plutôt myopes, c'est-à-dire leur rôle et les compétences spécifiques nécessaires pour réussir dans ce rôle, tandis que les ressources humaines ont une vision plus large, c'est-à-dire les compétences nécessaires pour réussir dans l'entreprise dans son ensemble.

Comme les salariés de première ligne chez Accor, ceux chez Hilton ont souligné l'importance du capital humain général et de la personnalité pour réussir dans son poste. Ils incluent plus de compétences qu'ils considèrent nécessaires que ceux d'Accor. En plus des compétences de service client, de communication et de logiciel (Document 9, 10, 11, 12, 13), ils parlent de la nécessité de savoir gérer leur temps (Document 11), de penser critique (Document 14) et de résoudre les problèmes (Document 11), car leurs postes exigent le suivi des clients tout au long de leurs séjours. Certains croient que les langues étrangères sont nécessaires à leur poste, mais cela dépend de l'emplacement de l'hôtel et les clients de leur

hôtel (Document 9). Si un hôtel cible les clients domestiques, la connaissance des langues étrangères est moins importante, car l'hôtel aura moins de chance d'accueillir des clients étrangers. La connaissance de logiciel est importante aussi, ce qui tombe dans le capital humain général (Microsoft Office) et capital humain spécifique à la tâche (le CRS spécifique à Hilton) (Document 9). Ils disent que « quand on travaille à la réception, on utilise les ordinateurs pour la tenue des dossiers, le traitement des paiements et l'achèvement des tâches. Bien qu'on ne doive pas être un expert en informatique, on doit avoir les compétences informatiques. Il faut qu'on soit déjà confortable avec le logiciel que l'hôtel utilise et qu'on apprenne des nouveaux logiciels rapidement. Cela inclut les Central Reservations Systems (CRS), les mathématiques de base, Microsoft Office, et la capacité de traiter les paiements » (Document 9). Contrairement aux salariés de première ligne chez Accor, les salariés chez Hilton mentionnent l'importance de capital humain spécifique à la firme, surtout la connaissance du fonctionnement global de l'hôtel. Par exemple, pour un Duty Manager, « On travaille avec tous les départements de l'hôtel. On est en contact avec tout le monde et on doit savoir ce qui se passe dans l'hôtel. Avoir une ouverture pour tous les départements de l'hôtel, on doit savoir ce qui se passe à droite et à gauche de nous. C'est un poste qui applique le Front Office et le Back Office. On est devant les clients quand il s'agit d'une plainte, et on est dans le Back Office pour faire les tâches administratives. Il faut passer d'un poste à l'autre. Je trouve ça très intéressant et ça m'a motivé de mieux travailler parce que c'était plus enrichissant de combiner les tâches FO et BO que rester sur un poste » (Document 5). Bien que cette connaissance ne soit pas recherchée dans un entretien et la formation soit faite informellement, la curiosité et la collaboration améliorent l'efficacité du salarié dès qu'il commence à travailler chez Hilton. Enfin, par rapport à la personnalité « idéale » pour leur poste, les salariés disent qu'une personne doit être efficace, rapide, chaleureuse, polyvalente, organisée, adaptable et enthousiaste.

Les salariés ont également identifié certains « gaps » de compétences qui leur empêchent de réussir. Pour ceux qui n'ont pas fait leurs études en hôtellerie ou qui n'ont pas eu une expérience précédente dans le service client ou l'hôtellerie, l'hôtellerie est un gap qu'ils essaient de remplir par la formation externe et ils sont prêts à payer pour cette formation additionnelle. Par exemple, un interviewé a suivi les cours à distance de l'Université de Cornell afin d'approfondir ses connaissances en revenue management (Document 14). Autres gaps, tels qu'un gap sur le capital humain spécifique à la tâche, sont améliorés à travers la formation informelle par la direction ou par les collègues. Ils demandent des conseils et posent des questions pour savoir comment mieux gérer une plainte ou un problème (Document 11).

Le responsable de ressources humaines chez Hilton s'est concentré sur l'importance des capacités en service client et en logiciel, car selon lui, ces compétences sont au cœur du métier pour les salariés de première ligne. Les compétences de service client sont les compétences douces et ne comprennent pas seulement la communication verbale : « Être capable de vous mettre à leur place, traiter le client comme vous traiteriez vos amis et votre famille et ils voudront revenir, vous connecter avec eux, aller au-delà, être chaleureux dans ce que vous dites et ce que vous faites parce que 70 % de la communication provient du langage corporel. Ainsi, votre langage corporel a la même importance que les compétences en communication verbale » (Document 6). Il dit que ce n'est pas le fait de savoir utiliser le logiciel du moment d'embauche, mais c'est la capacité de pouvoir apprendre rapidement. Ces fonctions rendent le salarié plus efficace (Document 6). Cependant, la communication et le service client sont primordiaux et les plus importants pour l'évolution. « Mais sans les compétences interpersonnelles solides, vous ne pourrez pas évoluer dans la réception, car ces compétences sont essentielles et ne peuvent pas être enseignées. Si vous ne possédez pas les compétences informatiques à la réception, mais que vous sur-accommodez avec vos compétences interpersonnelles, vous pouvez aller loin. L'inverse n'est cependant pas vrai. Si vous interagissez mal avec les clients, mais vous êtes doué dans les trucs techniques, vous n'allez pas s'évoluer » (Document 6).

En résumé, dans le domaine de ressources humaines, Hilton se focalise sur les compétences du cœur de métier qui font partie du capital humain général – le service client, la communication et le logiciel – tandis qu'Accor prend une vue macro sur les compétences nécessaires en regardant de près et de loin. Cela montre qu'il peut avoir une différence en stratégie de ressources humaines entre Hilton et Accor. Vu qu'Accor se concentre sur les compétences de capital humain spécifique à la firme en plus des compétences de capital humain général, cela peut signifier que l'entreprise souhaite embaucher les salariés de première ligne qui s'intègrent bien à la culture de la firme et qui pourraient s'évoluer dans d'autres postes après un investissement de la part d'Accor. Par rapport aux avis des salariés eux-mêmes, chez Accor et chez Hilton, les salariés de première ligne mettent de l'importance sur les capacités de capital humain général – le service client, la communication et le logiciel – ainsi que les traits de personnalité nécessaires pour bien faire le travail. Cela montre que les salariés eux-mêmes sont alignés sur les compétences nécessaires, car le métier reste le même que l'hôtel soit en France ou aux États-Unis. Chaque poste peut avoir ses particularités – par exemple, les compétences en langue étrangère – selon son emplacement, sa taille et sa clientèle, mais les compétences de base restent les mêmes.

Le processus d'embauche

Le processus d'embauche et d'intégration dépendent des objectifs de capital humain des entreprises. Le capital humain influence l'évaluation des candidats lors d'un entretien ainsi que pendant son mandat. En outre, la formation est développée et choisie selon ces objectifs et les besoins. (*Note : La formation sera abordée en plus de détails dans la prochaine section du chapitre.*) Les étapes du processus d'embauche ont été examinées pour Accor et pour Hilton afin de déterminer les objectifs de chacun ainsi que leurs points thématiques. Bien que les processus d'embauche et d'intégration des deux entreprises aient la même structure générale, ils se concentrent sur de différents objectifs. Les processus d'embauche et d'intégration chez Hilton et chez Accor sont visualisés dans l'Annexe D.

Le processus de recrutement : Hilton

Chez Hilton, le processus de recrutement est mené par l'hôtel lui-même, mais les Ressources Humaines de Hilton donnent les lignes directrices pour les responsables des hôtels (Document 6). Cela garantit que l'hôtel répond aux normes de la marque Hilton tout en pouvant embaucher des personnes qui correspondent au poste et à la culture de l'hôtel. Après qu'un candidat postule via le site Internet de Hilton et qu'il est sélectionné pour un entretien, il en passe plusieurs avec la direction de l'hôtel (Document 8, Document 9, Document 14). Il est interviewé par au moins le responsable du service dans lequel il a postulé, mais parfois avec les autres salariés du même service ou le directeur général de l'hôtel (Document 8, Document 9). Il répond aux questions sur ses formations professionnelles ainsi que sur ses expériences antérieures en service client. Hilton utilise les questions situationnelles pour déterminer si un candidat est adapté au rôle. Par exemple, « d'une situation où [il est] sorti de [son] chemin pour rendre heureux un client, et une situation où [il avait] résolu un problème » (Document 11). Les réponses sont évaluées par rapport aux valeurs de Hilton (Document 6) et les mesures sont

Values

H ospitality	"We're passionate about delivering exceptional guest experiences."
I ntegrity	"We do the right thing, all the time."
L eadership	"We're leaders in our industry and in our communities."
T eamwork	"We're team players in everything we do."
O wnership	"We're the owners of our actions and decisions."
N ow	"We operate with a sense of urgency and discipline."

Figure 5: Les valeurs de Hilton



un moyen de standardiser le processus d'embauche afin de pouvoir faire une comparaison entre plusieurs candidats entre les avis des intervieweurs. La notation selon les valeurs aide à rendre les notes des entretiens moins subjectives et plus justes.

Ensuite, le nouveau salarié doit compléter des formations avant de commencer à travailler à temps plein dans son équipe. Ces formations peuvent être formelles, comme une formation sur les fonctionnalités de OnQ, le logiciel interne à Hilton, ou sur les politiques et les processus de Hilton (tel que l' « e-check-in ») et de l'État (tel que le « Loi sur les Américains Handicapés ») (Document 11). D'ailleurs, le nouveau salarié participe dans les formations informelles au sein de son équipe dans lesquelles il apprend les tenants et aboutissants de son travail (Document 5, Document 6, Document 11). La formation initiale sert à préparer le nouveau salarié pour son poste et ses tâches et à lui introduire à la culture de l'entreprise. C'est une étape importante dans son intégration et lui permet de poser des questions et se remettre à niveau pour ses futures évaluations.

Toutes les années, le salarié doit participer dans une évaluation formelle par Hilton. Cette « performance review » est standardisée dans l'entreprise et a le même format d'un rôle à un autre. Le salarié est évalué par rapport à ses objectifs personnels, d'équipe et d'entreprise faits à la fin de la période d'évaluation précédente. Les stagiaires sont évalués par le même standards à la fin de leur stage (Document 6). Outre la période d'évaluation, les salariés de première ligne, et surtout les réceptionnistes, peuvent être évalués par les avis des clients. Après le check-in d'un client et après la fin de son séjour, le client a la possibilité de donner son avis sur le processus de check-in et check-out et de noter le comportement et l'attitude du réceptionniste (Document 6). Les avis clients ont pour but de mesurer la productivité des salariés et la qualité de leurs interactions avec les clients. Les avis positifs peuvent être une source de reconnaissance du salarié par Hilton. Cette reconnaissance pourrait être en forme d'une rémunération financière ou lors d'un « un spectacle annuel qui met en avant les salariés qui vont bien au-delà et qui ont été nominés à travers le programme de recognition « Catch Me at My Best », les collègues et les clients peuvent écrire une note après une interaction spectaculaire avec vous. Pendant le spectacle, tous les récipients reçoivent des cartes cadeaux aux restaurants, aux cinémas, ou à Uber » (Document 11). Donc, la reconnaissance est faite par un client ou par un collègue, et développe une culture d'appréciation où Hilton « essaient de voir et d'entendre chaque salarié. » (Document 11). En revanche, les avis négatifs sont aussi importants que les avis positifs. Tandis que les avis positifs pourraient mener à la reconnaissance d'un salarié par la direction, les avis négatifs montrent un point d'amélioration chez un salarié ou un manque de qualité dans ses interactions avec les clients. Ils pourraient lui

empêcher son évolution chez Hilton. En outre, les avis négatifs pourraient être pris à la manière individuelle mais également à la manière globale. Avec des données des avis négatifs, un hôtel pourrait identifier un point d'amélioration pour une service ou un processus qui ne fonctionne plus. Grâce à ces données, les responsables pourraient proposer les formations supplémentaires concentrées sur ce point d'amélioration. Enfin, il est important de noter que même si le système d'avis clients existe chez Hilton, il n'est pas utilisé dans tous les hôtels Hilton (Document 6). Cela peut être un point d'amélioration sur lequel Hilton peut capitaliser afin d'augmenter le sens d'appartenance et de reconnaissance chez ses salariés.

Le processus de recrutement : Accor

Comme chez Hilton, les ressources humaines chez Accor ne mènent pas le processus de recrutement. Elles sont un point de contact et une ressource pour les managers (Document 7). Leurs objectifs principaux sont l'attraction de talent et la communication sur sa marque aux candidats. Pour attirer des candidats, les ressources humaines chez Accor utilisent des outils technologiques tels que LinkedIn et BambooHr, et elles participent dans les forums d'emplois (Document 7). Grâce à ses missions, les candidats et Accor se font des impressions avant d'entrer formellement dans le processus d'embauche.

Les entretiens chez Accor pourraient être classifiés comme classiques. C'est-à-dire que les entretiens sont faits face à face entre le candidat et son responsable potentiel avec les questions sur les expériences antérieures (Document 1, Document 3), les capacités (Document 3), la personnalité (Document 1, Document 3) et Accor (Document 3). Suite à ces questions, le candidat est évalué par le capital humain général, le capital humain spécifique à une tâche et le capital humain spécifique à la firme (Document 7). Cependant, cette évaluation par le capital humain n'est pas explicite. Ni les ressources humaines, ni la direction parlent explicitement de capital humain, mais de « telle ou telle capacité », de « formation », ou de « adaptabilité à la culture d'entreprise ». Comme Hilton, ces questions ont pour objectif de mesurer les capacités des salariés par rapport au poste et aux besoins d'Accor. Enfin, l'entretien est le moment où la direction gère des attentes sur les missions du poste et l'organisation de l'emploi du temps, et éventuellement les avantages de travail. Le salarié peut poser ses propres questions sur ces sujets afin de déterminer si le poste lui conviendra. La discussion des attentes lors des entretiens crée une ambiance ouverte et honnête sur les attentes futures du poste et aide à réduire le stress de rôle causé par les attentes inexplicées ou mal-comprises.

Après l'embauche, le salarié passe à l'intégration. Chez Accor, ce processus est également mené par l'équipe du service dans lequel le salarié est embauché (Document 7). Cependant, ce processus a été créé par les ressources humaines. L'intégration varie selon la marque. Par exemple, chez onefinestay, une marque acquise par Accor en 2015, leurs nouveaux salariés font une réunion avec chaque équipe afin de comprendre le fonctionnement de la marque et de faire des connaissances nécessaires pour réussir dans leur poste. « ... nous avons élaboré un processus où chaque nouvel employé rencontrera chaque équipe. Évidemment, c'est vraiment flexible, car cela dépend de l'équipe, du niveau et du rôle. Nous encourageons les managers à organiser une rencontre avec chaque équipe de onefinestay. Cela pourrait être au bureau ou sur Zoom, car nous avons les opérations globales. Par exemple, en France, avoir la réunion avec l'équipe commerciale même si elle n'est pas basée en France. Nous voulons vraiment avoir un tour complet de ce que nous faisons dans l'entreprise » (Document 7). En plus, les ressources humaines de la marque ont publié une check-list d'intégration pour standardiser le processus d'intégration et faire en sorte que chaque nouveau salarié est bien accueilli.

La formation fait partie de l'intégration d'un employé chez Accor, surtout la formation faite par les ressources humaines eux-mêmes (Document 4). Certaines marques organisent des journées d'intégration pour accueillir les nouveaux salariés et leur transmettre des informations importantes. C'est une journée où l'histoire de l'hôtel et d'Accor est racontée et les salariés racontent la direction de leur hôtel avant de passer aux exercices et jeux de « team-building » avec les autres nouveaux salariés (Document 4). Cette journée a pour but de développer du capital humain spécifique à la firme chez les nouveaux employés et de leur créer des sentiments de loyauté et d'appartenance à la firme. Elles peuvent aussi impacter la motivation des salariés, car les présentations incluent des informations sur la réussite des salariés actuels et les avantages qu'ils reçoivent.

Finalement, le processus de recrutement mène éventuellement à l'évaluation des salariés. Les salariés fixent des objectifs selon les KPIs du groupe et de l'équipe ainsi que selon leurs objectifs personnels. Ces KPIs mesurent la productivité des salariés et faire comprendre aux salariés que leur performance contribue directement à la performance du groupe. Ces mesures sont un exemple du « Knowledge Management », le nouveau domaine qui permet de prendre des décisions grâce aux données et informations disponibles et organisées dans une manière visuelle (Université Paris-Sarclay, s. d.). Chez Accor, les KPIs sont surveillés à travers les tableaux de bord pour que les salariés puissent suivre leur progrès. Les tableaux de bord

sont des outils de veille et il existe des équipes d'analystes de données pour faire visualiser ces données.

Discussion sur l'hypothèse 1

Pour rappel, la première hypothèse du mémoire a pour but de faire une comparaison entre la France et les États-Unis à travers l'étude des préférences du capital humain, les capacités souhaitées et les stratégies de recrutement et de formation.

H1 : La France et les États-Unis ont des différentes approches dans la gestion du capital humain.

Cette hypothèse est validée par mon étude qualitative. Bien qu'il y ait des similitudes dans les approches de Hilton et de Accor, il existe également une diversion de stratégie. Comme présenté dans le tableau 2, Accor et Hilton estiment que le capital humain spécifique à la firme est au cœur de leurs stratégies de ressources humaines. Cependant, ils croient également que leurs stratégies devraient être un mélange des deux éléments les plus forts et c'est là où leurs approches diffèrent. Couplé avec le capital humain général, Accor met le capital humain général plus en valeur, tandis que Hilton met le capital humain spécifique à une tâche plus en valeur. Cette concentration se reflète également dans les propres convictions des salariés sur le(s) type (s) de capital humain dans lesquels l'entreprise devrait investir : le capital humain général et le capital humain spécifique à la firme selon les salariés d'Accor et le capital humain spécifique à une tâche et spécifique à la firme selon les salariés de Hilton. La divergence peut être vue dans les choix de formation et dans le processus de recrutement et d'intégration.

Tableau 2 : Réponses à: Quel type de capital humain est le plus important pour Accor/Hilton de développer dans leurs salariés?

	Ressources Humaines : Accor	Salariés de première ligne : Accor	Ressources Humaines : Hilton	Salariés de première ligne : Hilton
Capital humain général	X	40%		13%
Capital humain spécifique à une tâche		20%	X	38%
Capital humain	X	40%	X	50%

spécifique à la firme				
------------------------------	--	--	--	--

Avant d’aborder les différences de choix, un autre élément important de l’étude sur le capital humain est le type de capital humain que les employés eux-mêmes apprécient pour leur propre rôle et carrière. Il a été constaté qu’il y avait des différences non seulement entre l’entreprise américaine et l’entreprise française, mais aussi au sein des entreprises, c’est-à-dire entre ce que les employés valorisent et ce que valorisent les ressources humaines. Ces résultats peuvent être vues dans le tableau 3. Par exemple, chez Accor, 33% des salariés interrogés constatent que le capital humain spécifique à une tâche est l’élément le plus important à l’évolution de la carrière, cependant ce type de capital humain ce type est jugé moins important pour Accor de développer selon les Ressources Humaines et les salariés eux-mêmes. À l’inverse, aucune participant a constaté que le capital humain spécifique à la firme joue le rôle le plus important pour sa carrière même si les ressources humaines et 40% des salariés ont constaté que le capital humain spécifique à la firme est le type de capital humain le plus important pour Accor de développer dans ses salariés. De même, ce phénomène existe chez Hilton aussi. Ses employés de première ligne sont repartis entre le capital humain général et le capital humain spécifique à la firme comme le type de capital humain le plus important pour l’évolution de leur carrière, tandis que les ressources humaines identifient le capital humain spécifique à la tâche et spécifique à la firme en tant que capital humain le plus important pour l’entreprise. En outre, les salariés d’Hilton accordent moins de valeur au capital humain spécifique à une tâche que les salariés d’Accor. Ces différences d’avis et de valeur peuvent provoquer des conflits entre l’entreprise et les salariés, s’ils ne comprennent pas les raisons pour lesquelles l’autre valorise un élément plus qu’eux.

Tableau 3 : Les réponses à : *Quel type de capital humain est le plus important de développer dans votre poste ?*

	Salariés de première ligne : Accor	Salariés de première ligne : Hilton
Capital humain général	66%	42%
Capital humain spécifique à une tâche	33%	16%
Capital humain spécifique à la firme	0%	42%

Par rapport aux compétences recherchées par les deux entreprises pour les postes de première ligne, il y a une différence dans les stratégies de ressources humaines des deux groupes. Dans le domaine de ressources humaines, Hilton se focalise à embaucher des candidats qui ont des compétences du cœur de métier qui font partie du capital humain général – le service client, la communication et le logiciel. Cette concentration ne s’aligne pas avec leur choix du capital humain le plus important : le capital humain spécifique à la firme et spécifique à une tâche. Il a été remarqué que ceux-ci sont développés après l’embauche à travers la formation formelle. Donc, Hilton souhaite assurer que les candidats choisis ont les compétences de base pour réussir dans le rôle avant d’investir dans leur capital humain spécifique à une tâche ou spécifique à la firme, car ses compétences sont spécifiques à leur groupe. Elles peuvent être facilement transmises à travers la formation formelle et l’intégration à la culture.

En revanche, Accor prend une vue macro sur les compétences nécessaires en regardant de près et de loin. Vu qu’Accor se concentre sur les compétences de capital humain spécifique à la firme en plus des compétences de capital humain général, cela peut signifier que l’entreprise souhaite embaucher les salariés de première ligne qui s’intègrent bien à la culture de la firme et qui pourraient s’évoluer dans d’autres postes après un investissement de la part d’Accor. Cette recherche est alignée avec leurs avis sur le type de capital humain le plus important : un mélange de capital humain général et spécifique à la firme. Accor met l’accent sur les compétences en langues étrangères et l’éducation à l’hospitalité. Cela se voit à travers leur partenariat avec certaines écoles hôtelières et leur volonté d’embaucher des alternants et des stagiaires. Ce programme est soutenu par le gouvernement français, Accor est donc plus incité à participer à ces programmes. Finalement, si un stagiaire ou un alternant réussit bien dans son rôle, il peut être admissible à être embauché après la fin de ses études.

Par rapport aux avis des salariés eux-mêmes, chez Accor et chez Hilton, les salariés de première ligne mettent de l’importance sur les capacités de capital humain général – le service client, la communication et le logiciel – ainsi que sur les traits de personnalité nécessaires. Cela montre que les salariés eux-mêmes sont alignés sur les compétences nécessaires, car le métier reste le même que l’hôtel soit en France ou aux États Unis. Chaque poste peut avoir ses particularités – par exemple, les compétences en langue étrangère – selon son emplacement, sa taille et sa clientèle, mais les compétences de base restent les mêmes.

Enfin, les différences dans les stratégies de capital humain pourraient être examinées dans l’optique de l’évaluation des salariés. Accor adopte une approche descendante (top-down) stricte pour fixer des objectifs et évaluer les performances. Leurs comités de gestion établissent

des objectifs, des cibles et des bases de référence qui sont ensuite traduits au niveau des employés. Par exemple, un objectif visant à améliorer la satisfaction des clients sera divisé en objectifs plus petits avec des cibles vers lesquelles les employés doivent travailler. Leurs évaluations de performances sont basées sur ces objectifs. Ils aident également à créer un lien entre les performances d'un employé et les résultats de l'entreprise. D'un autre côté, Hilton met davantage l'accent sur la reconnaissance des employés. Bien qu'ils aient des objectifs, ils encouragent les employés à être « empowered » à prendre les bonnes décisions face aux clients et pourraient être récompensés financièrement ou avec un petit prix ou une note en dehors de la période d'évaluation. Cette stratégie vise à faire en sorte que les employés se sentent valorisés et que leurs actions soient appréciées.

En ce qui concerne les similitudes entre les stratégies des deux entreprises, il a été observé que les deux entreprises ont développé une culture autour de leurs valeurs et missions qui peut être adaptée aux interactions avec les clients. Cela pourrait être dû à l'importance que les deux sociétés accordent au capital humain spécifique à la firme. De plus, les services des ressources humaines de l'entreprise ne dirigent pas le processus d'embauche. Comme les évaluations de performance, les processus d'embauche sont standardisés et mesurent implicitement le capital humain d'un candidat. Les deux firmes ont identifié les compétences de service client et de communication comme compétences essentielles au succès dans un rôle de service client. Après le recrutement, un mélange de formation formelle et informelle est utilisé pour développer le capital humain spécifique à la firme et à une tâche chez les nouveaux employés. Enfin, les deux sociétés apprécient la formation des futurs professionnels de l'hôtellerie et ont investi dans des programmes pour former et embaucher les meilleurs étudiants. Ces programmes diffèrent, mais ils ont le même objectif final : former les futurs salariés pour qu'ils correspondent le mieux à leur entreprise et pour qu'ils puissent apprendre rapidement après leur embauche et comprendre ce qui est nécessaire pour réussir dans l'industrie hôtelière dans les années à venir. Le programme de Hilton stipule qu'un employé doit déjà être employé par la firme pour bénéficier de son remboursement des frais scolaires. C'est un moyen d'identifier quels employés sont dévoués et ont le talent nécessaire pour réussir chez Hilton à l'avenir, ainsi que les fidéliser afin que leur investissement ne soit pas gaspillé. Accor donne des contrats d'alternance où il engage un étudiant pour travailler à temps partiel pendant l'année scolaire et à temps plein en vacances en échange du financement de ses études. Ce programme ne garantit cependant pas qu'un alternant restera avec Accor après avoir terminé ses études, mais il permet à Accor de donner aux étudiants une expérience pratique et de les former sur la base des directives d'Accor. Ils sont en mesure d'identifier les alternants qui conviendraient le mieux à

l'entreprise après leur diplôme et peuvent prolonger une offre d'emploi s'ils pensent que cet employé réussira.

iii. La formation

Le capital humain est développé à travers les expériences et l'éducation, donc la formation par les entreprises est un moyen d'augmenter le capital humain de ses salariés. Les entreprises doivent examiner le retour sur l'investissement de la formation avant de procéder à l'implémenter, car la mise en place d'une formation a un coût important pour l'entreprise (Bartlett et al., 2016). C'est pour cette raison que les formations sont adaptées aux besoins de l'entreprise et selon leur stratégie de capital humain. Une entreprise que valorise un certain type de capital humain choisira de mettre en place une formation qui développe celui-ci. Donc, la compréhension et l'analyse des stratégies de capital humain dans la deuxième section de ce chapitre vont de pair avec l'analyse des formations offertes par les mêmes entreprises. Avant d'aborder le fonctionnement de la formation chez Hilton et chez Accor ainsi que la relation entre la formation choisie et la gestion du capital humain au sein des deux groupes, les avantages de la formation sera discutés.

Les avantages de la formation

La formation apporte des avantages pour les salariés et les entreprises. En commençant par les avantages pour les entreprises, le développement du capital humain par la formation est un moyen de mettre à niveau les salariés et de créer de la valeur ajoutée qui est supposée de rester chez l'entreprise (Document 1). En outre, la formation est un moyen de s'assurer la qualité du travail. Les procédures sont transmises à travers la formation et les entreprises attendent qu'elles soient suivies pour que le travail soit bien fait et les missions soient correctement réalisées (Document 1). Grâce à la formation, les employeurs sont en mesure de définir leurs attentes. Par exemple, pour les réceptionnistes, la formation enseigne les bonnes approches pour interagir avec les clients et répondre à leurs demandes (Document 5). (Document 1). Après la formation, l'employeur est également en mesure d'évaluer les salariés et de leur reprocher pour leurs erreurs. Finalement, la formation sert à augmenter la satisfaction de leurs salariés, car ils ont plus d'outils disponibles pour accomplir leurs missions (Document 13).

Les avantages de la formation sont également présents chez les salariés. Dans l'ensemble, la formation enrichit les connaissances d'un individu (Document 14). Ces connaissances peuvent être totalement nouvelles (Document 1, 3, 4) ou une remise à niveau (Document 1, 9). Elles donnent également des nouvelles perspectives aux individus qui sont appliquées aux tâches après la formation. Un interviewé résume cette idée parfaitement : « Pour

les formations en général, c'est très important d'en avoir pendant le parcours professionnel parce qu'elles sont les petites sessions intensives concentrées sur un sujet. A part le fait que ce sont les petits groupes de collègues où on peut commencer à avoir les relations plus solides, les informations qu'on reçoit sont très importantes, et des fois, on pensait bien faire les choses mais les formations nous donnent une nouvelle perspective pour améliorer nos services. Je trouve que cela peut être très enrichissant » (Document 5). Les formations, surtout celles pour les salariés de première ligne, impactent leurs relations au travail avec les collègues (Document 3, Document 5), car c'est souvent les collègues qui forment les nouveaux salariés. La formation est donc un endroit de poser des questions sans jugement, apprendre de ses erreurs et recevoir du « feedback » (Document 3, 14). Dans cette manière, elle permet de construire des relations solides et dignes de confiance entre les collègues. Grâce aux formations, le salarié est plus confortable et rassuré. Il se sent qu'il peut bien faire ses tâches et qu'il a eu de la pratique. Finalement, dans le long terme, les connaissances apprises à travers la formation, qu'elle soit une formation formelle ou informelle, peut mener à une évolution dans la carrière d'un salarié, car il a gagné plus de capital humain applicable à une autre poste.

D'ailleurs, il existe des avantages liés au capital humain. Par rapport au capital humain général, la formation donne des outils pour apprendre à prendre les critiques (Document 1) et pour savoir réagir face à une situation inconnue (Document 5). Les salariés interviewés ont constaté d'avoir pris des formations liées au « leadership », au service client et aux lois et réglementations locaux. Les formations liées au capital humain spécifique à la firme ont pour but d'éduquer les salariés sur les procédures de la firme et le fonctionnement des autres services (Document 3, 5, 8). Elles ont principalement pour objectif de faire en sorte que les salariés puissent s'adapter au sein de la firme qu'ils connaissent ses grands objectifs, procédures et culture. Enfin, la formation a beaucoup d'avantages qui pourraient être classés comme capital humain spécifique à une tâche. La formation permet au salarié de comprendre ses tâches et son rôle actuel en donnant de l'expérience pratique et des informations théoriques (Document 3,4,6, 11, 14). Après avoir accepté un poste, un salarié comprend le rôle sur un niveau macro, mais tous les détails ne sont pas clairs. La formation aide à transmettre ses détails au salarié et lui intégrer dans son poste. Elle pourrait également donner une vue sur une carrière liée à ce poste en montrant les compétences et les connaissances nécessaires pour avancer au prochain barreau de l'échelle (Document 9). Avec cette vue, un salarié a l'opportunité d'évaluer son prochain mouvement de carrière, car il a une visibilité plus large sur la carrière. Les formations sur le revenue management (Document 11), la comptabilité (Document 11) et le logiciel

(Document 6, 14) sont des exemples de formations qui ont pour objectif d'augmenter le capital humain spécifique à une tâche pour un salarié de première ligne.

La formation chez Accor

Selon les ressources humaines d'Accor, « nous avons des formations, mais ce ne sont pas les mêmes formations que vous trouveriez partout. Ce n'est pas la formation où nous avons des prestataires externes qui viennent la faire. C'est plus de formation faites par les équipes. Notre formation est basée sur nos besoins. Par exemple, nous avons eu l'occasion de faire une formation en hospitalité pour toute l'entreprise. C'était un objectif pour 2019 et tous les employés ont reçu cette formation. Nous avons également fait une autre formation spécifique pour les managers. Les managers ont été formés puis ils transmettent la formation à leurs équipes » (Document 7).

Il est possible de classer les formations qu'Accor offre par type de capital humain ainsi que par niveau de formalité.

Formation Formelle	Formation Informelle
<ul style="list-style-type: none">• E-learning• Éducation• Alternance• Formation par ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">• Cross-training• Formation par collègues• Shadowing• Collaboration inter-équipe• Travail en équipe• Poser des questions

La formation dépend de la volonté des deux côtés de participants : l'apprenant qui souhaite apprendre et l'enseignant qui souhaite transmettre l'information. La formation informelle a ses propres particularités. Afin qu'une formation informelle réussisse, les collègues-enseignants doivent être à l'écoute de l'apprenant et l'apprenant doit avoir un esprit ouvert. Elle peut mener à un conflit de rôle si les objectifs de la formation ne sont pas bien définis et l'information n'est pas transmise adéquatement. Un interviewé a dit que « ... j'étais la première à avoir occupée mon poste et il n'y a eu personne pour me faire une vraie passation. On m'a formé des fois sur des choses qui n'avaient rien à voir avec mon poste et cela a créé une confusion chez moi au début » (Document 2). Cela montre que si la personne qui forme ne connaît pas les responsabilités ou les missions du poste, la formation échouera.

Accor développe les trois types de capital humain à travers les formations formelles et informelles. Le capital humain général est identifié lors du processus d'embauche quand Accor pose des questions dans l'objectif de connaître les compétences du candidat (Document 7). Vu

que ces compétences sont les plus basiques, elles sont les plus faciles à identifier et mesurer dans un entretien grâce aux questions situationnelles et des questions sur la personnalité et les expériences (Document 1). Pour les compétences de capital humain général manquantes, Accor utilise le cross-training. Accor a identifié des salariés avec certaines compétences clés pour mettre en place un système de formation informelle entre deux salariés. « Ainsi, par exemple, les salariés en finance sont vraiment doués Excel et certaines personnes savent rédiger un P&L. Lorsque nous avons besoin de former quelqu'un sur ces compétences, nous pouvons le mettre en contact avec cet expert, afin qu'il puisse être formé. C'est quelque chose que nous faisons avec Excel entre la finance et les marchés » (Document 7). En outre, la formation des managers contribue à la formation sur les compétences de capital humain général. Les managers ont été formés sur les compétences managerielles et ils transmettent la formation sur ces compétences à leurs équipes (Document 7). Cette stratégie permet Accor de réaliser des gains financiers, car ils offrent moins de formation aux salariés et ils ciblent certains salariés pour transmettre la formation à d'autres employés. Cependant, la stratégie a des risques. Si le salarié formé n'a pas acquis la totalité des compétences de la formation ou n'a pas tous compris, il transmettra la mauvaise information à ses collègues, créant de la confusion parmi les salariés des prochaines vagues de formations et causant la qualité du travail de souffrir, car chacun fera la même tâche différemment.

En revanche, la formation liée au capital humain spécifique à la firme est développée à travers les formations formelles. Elle est souvent faite à l'entrée de l'entreprise lors de la formation et du processus d'embauche. Les journées d'intégration ont pour objectif de transmettre les connaissances de bases sur le groupe, l'hôtel et la culture. Les présentations sur l'histoire du groupe, des valeurs de l'entreprise et les dirigeants sont des exemples de ce type de formation. Chez Accor, certaines journées d'intégration sont menées par un Happiness Officer (Document 4). De plus, les réunions inter-équipes sont un moyen d'introduire un nouveau salarié aux différentes équipes de l'hôtel et aux collègues (Document 4). Ces réunions accélèrent la prise de connaissance du nouveau salarié, car il a l'opportunité d'apprendre comment fonctionne l'hôtel et à qui s'adresser s'il a une question ou un problème lié à tel département.

Enfin, la formation liée au capital humain spécifique à une tâche utilise un mélange de formation formelle et formation informelle selon les objectifs de la formation. Ces formations pourraient varier entre hôtels et entre postes. Le *shadowing* est un exemple. « Après mon embauche, j'ai passé la première journée avec ma collègue. Elle m'a expliqué en plus de détails le fonctionnement de l'équipe et elle m'a montré des exemples de tâches à faire. Elle m'a formé

sur un projet que je ferais au fur et à mesure. Je lui ai suivi pendant la première semaine. Après elle m'a suivi pendant que j'ai commencé à vraiment travailler toute seule, pour vérifier que j'ai compris ce qu'il fallait faire et pour répondre à mes questions. » (Document 4). Pendant le *shadowing*, un salarié suit la personne qu'il remplace ou un autre collègue de l'équipe afin d'apprendre ses tâches et comprendre le fonctionnement de son équipe. Ces moments de *shadowing* permettent de définir le rôle, répondre aux questions, évaluer les aptitudes du salarié et d'expliquer les « points douloureux » de l'équipe. Selon l'équipe et la poste, la formation initiale peut être plus formalisée.

Après la formation initiale, Accor offre parfois des formations supplémentaires pour les salariés qui les nécessitent ou les demandent. Ces formations peuvent être sur un sujet précis – les codes alimentaires et hygiéniques (Document 3) – ou sur un sujet plus large – l'hôtellerie (Document 7). L'offre dépend des personnes qui font la formation et leurs besoins. La formation supplémentaire se produit à cause d'un gap en compétences ou pour pouvoir innover.

La formation chez Hilton

La formation chez Hilton est également faite après le processus de recrutement à condition que le salarié soit embauché. La durée de formation initiale dépend du rôle pour lequel le salarié a été recruté. Pour les salariés à temps plein, la formation dure au moins six semaines, avec un mélange de formation sur Hilton University, le logiciel de formation interne chez Hilton, et le *shadowing* des collègues. Les deux premières semaines sont une formation sur Hilton University où « il y a un très long cours qui vous enseigne le logiciel de Hilton qui s'appelle OnQ. Il y a également un cours qui vous enseigne les règles du « Americans with Disabilities Act », le « e-check-in » et « Bighearted. » (Document 11). Certains hôtels demandent aux réceptionnistes de passer quatre semaines de formation – deux semaines sur le poste du matin et deux semaines sur le poste de soir (Document 11) pour qu'ils apprennent les missions de chaque poste. La formation sur Hilton University et à la réception enseigne les mêmes tâches, mais avec des différentes approches. « Pendant la formation à la réception, vous apprenez les raccourcis et les méthodes les plus rapides à faire une tâche tandis que la formation sur le logiciel vous montre la méthode la plus longue » (Document 11). En revanche, les stagiaires reçoivent moins de formation initiale et bien qu'elle reflète la même formation que les réceptionnistes à temps plein, elle ne dure que plusieurs jours (Document 6). La formation pour les stagiaires repose plus sur le *shadowing* des employés plus expérimentés. Un interviewé a constaté que la manque de formation a été une source de stress de rôle pour lui, car il n'a pas eu la formation du poste avant de commencer à travailler tout seul (Document 12). Donc, bien

que le processus de formation soit bien défini et transmis aux hôtels sous la marque Hilton, certains ne le suit pas exactement, provoquant de la confusion et stress aux salariés. « Je me suis sentie mal préparée, car j’avais eu très peu de formation, mais cela m’a aidé à apprendre rapidement. Si j’avais eu plus de formation, je pense que je me serais sentie plus confortable au travail » (Document 12).

Avant de catégoriser les formations chez Hilton par type de capital humain, elles pourraient aussi être classées par niveau de formalité comme celles d’Accor. La plus formelle une formation, Hilton a le plus de contrôle sur la qualité, l’évaluation des salariés et le programme de la formation. Une formation formelle a été créée par les ressources humaines d’Hilton, donc elles sont sûre de savoir ce qui a été inclus et la manière dans laquelle l’information est enseignée. La formation formelle est assez standardisée.

Formation Formelle	Formation Informelle
<ul style="list-style-type: none"> • E-learning (OnQ et Hilton University) • Webinar • Vidéos • Quizzes • Formation par ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Shadowing • Feedback • Learning by doing • Discussion avec la direction

Hilton offre un avantage aux salariés qui souhaite continuer leur carrière avec le groupe dans le long terme : le paiement des frais universitaires pour les études liées à l’hôtellerie ou aux domaines similaires. Cet avantage est un moyen d’augmenter le capital général des salariés et d’investir dans leurs salariés avec le plus de potentiel. D’ailleurs, il augmente la fidélité des salariés, car les salariés doivent être en mesure de rester avec Hilton pendant une certaine période de temps après la fin de leurs études, donc le taux de renouvellement de personnel diminue aussi.

Au sein de Hilton, la formation sur le capital humain général se focalise sur les compétences de leadership, de communication et de service client – comme chez Accor (Document 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13). Ces compétences font partie des compétences douces et elles sont difficiles à mesurer (Meliou & Maroudas, 2011). Avec plus d’expérience et de formation sur ces trois compétences, les salariés sont plus adeptes à répondre aux besoins des clients et aux plaintes éventuelles. Ces compétences sont développées par les *e-learning*, *shadowing*,

ou *learning by doing*. Même quand un salarié observe son collègue lors de ses interactions avec les clients, il peut apprendre comment ce collègue gère des plaintes et communique avec lui et implémenter ce qu'il a appris dans ses propres interactions.

Tandis que la formation sur le capital humain général se focalise sur les compétences douces, la formation sur le capital humain spécifique à une tâche chez Hilton se concentre sur les compétences dures telles que la comptabilité, le revenue management et l'enregistrement des clients. La formation aide à comprendre et bien faire la tâche et est faite via e-learning ou par *shadowing*. Elle est faite les premiers jours au travail ou avant que le salarié obtienne une promotion (Document 11). Cette formation est souvent interne (Document 11). Certains interviewés ont constaté qu'ils ont fait de la formation supplémentaire pour le capital humain spécifique à une tâche par leur propre initiative. Ils ont identifié des gaps dans leurs capacités et connaissances qui leur empêchaient de s'évoluer chez Hilton. Au lieu d'attendre pour une opportunité offerte par Hilton, ils ont fait une formation externe. Ces compétences – le revenue management et l'hôtellerie en général – tombent dans la catégorie de capital humain spécifique à une tâche.

Par rapport à la formation sur le capital humain spécifique à la firme, elle est faite par Hilton University ou par les ressources humaines directement, car elle applique à presque tous les salariés. Cela inclut la formation sur les nouvelles procédures, les lois et les réglementations locaux ou sur un aspect de l'entreprise que ce soit la culture, un changement de stratégie ou un avantage offert.

Discussion sur l'hypothèse 2

La deuxième hypothèse du mémoire a pour objectif de comprendre la relation entre le capital humain préféré des firmes et le capital humain développé à travers la formation. Il me permettra également de comparer les formations offertes aux France et en France.

H2 : Avec la bonne gestion du capital humain dans l'hôtellerie, la formation des salariés est valorisée par les entreprises.

Cette hypothèse est validée, car Accor, comme Hilton, a implémenté les programmes de formation robuste qui vont de pair avec leurs objectifs du capital humain. Que les formations soient informelles ou formelles, elles ont pour but de faire gagner aux salariés les compétences nécessaires pour réussir dans la firme. Les ressources humaines ont souligné l'importance de la formation à leurs salariés et leur encouragent de bien former les nouveaux collègues. Cependant, vu les préférences différentes de capital humain des ressources humaines d'Accor, leurs stratégies de formation sont également différentes.

Accor constate que le capital humain général et le capital humain spécifique à la firme sont les deux types de capital humain à développer dans ses salariés. Cette préférence est reflétée dans le choix de formation chez Accor. Pour les compétences de capital humain général et de capital humain spécifique à la firme, Accor a créé certains processus et programmes pour les augmenter : les Journées d'Intégration pour le capital humain spécifique à la firme et le réseau de « *cross-training* » pour le capital humain général. À part des Journées d'Intégration, la formation chez Accor est plus informelle et moins longue que chez Hilton et ils dépendent de la collaboration entre collègues pour transmettre les connaissances et capacités nécessaires pour un poste spécifique. L'entreprise offre également la formation autour du capital humain spécifique à la tâche, mais celle-ci est très informelle et varie selon l'équipe et l'hôtel, car elle est faite par le *shadowing*.

En revanche, Hilton constate que le capital humain spécifique à une tâche et spécifique à la firme sont les plus importants à développer chez ses salariés. La formation qu'ils offrent reflète cette préférence et est plus formalisée et standardisée pour s'assurer que les employés reçoivent la même formation, peu importe où se trouve leur hôtel. La mélange de formation formelle et informelle – Hilton University et *shadowing* - sont deux approches d'enseignement différentes, mais avec les mêmes objectifs finaux : la formation formelle est plus théorique et permet le salarié de se familiariser avec le sujet tandis que la formation informelle est plus pratique et permet le salarié d'apprendre les tâches avec l'aide d'un salarié plus expérimenté.

Le grand investissement dans le développement d'une formation standardisée pour le capital humain spécifique à une tâche et spécifique à la firme montre la cohérence entre la gestion du capital humain et le choix de formation.

En lien avec les études scientifiques sur la formation et le capital humain, Bartlett a proposé trois solutions pour que les salariés adaptent aux changements technologiques et contextuels dans le secteur hôtelier. Deux solutions incluent l'éducation des jeunes avant qu'ils entrent dans le marché de travail : l'amélioration des études formelles en hôtellerie et la préparation pour les carrières en hôtellerie à partir du niveau secondaire (Bartlett et al., 2016). L'embauche des stagiaires et les programmes d'alternance en France et chez Accor contribuent à ces deux solutions, car ils sont un lien direct entre les institutions académiques et les entreprises. Les institutions académiques sont responsables pour la formation théorique des étudiants et ils dépendent des stages et des alternances pour donner de l'expérience pratique dans le domaine hôtelier. Grâce aux stages et aux alternances, les entreprises peuvent identifier les connaissances et les capacités des étudiants inscrits à telle formation afin de valider si ce programme forme leurs étudiants prêts à se confronter le marché de travail (Document 7). Les partenariats entre les grands groupes hôteliers et les universités attirent également des étudiants potentiels, car une université bien connectée sera un endroit pour faire du réseautage en espérant à trouver un stage, une alternance ou un travail après la fin de leurs études (Document 1, 2, 3, 4). L'avantage du remboursement des frais universitaires offerts par Hilton est également un exemple de ces solutions proposées par Bartlett.

Nieves et Quintana ont également souligné non seulement l'importance de la formation dans le développement du capital humain, mais le fait d'être sélectif dans le processus de recrutement. Accor a compris cette idée, car en plus de ses formations robustes, le service RH se targue d'être très sélectif et de choisir des employés qui possèdent les compétences nécessaires et peuvent s'intégrer dans la culture et le lieu de travail de l'entreprise (Document 7).

iv. Le bien-être au travail

Les politiques de bien-être au travail ont pour objectif d'améliorer les conditions de travail pour les salariés et d'augmenter leur satisfaction au travail. Ces politiques sont créées et gérées par les ressources humaines qui essaient également de déterminer la satisfaction des salariés et les points d'amélioration de la firme. Chaque année, l'entreprise Great Place to Work, certifie les firmes sur leur culture d'entreprise et l'expérience vécue par ses employés. Elle publie également les listes sur les meilleures entreprises au niveau national et international. Accor et Hilton font partie de la liste de 2020. En effet, en 2019 et 2020, Hilton a été nommé la meilleure entreprise de Fortune 100 et a également fait partie des listes de meilleures entreprises pour les femmes, les parents, la diversité et les milléniaux. Accor a été classé numéro 16 sur la liste « Fortune Best Big Companies to Work For » avec « 87% de salariés chez Accor qui disent que c'est une entreprise de choix ».

Accor comme Hilton offre des avantages compétitifs qui ont pour but d'améliorer l'équilibre vie-travail (Forbes Coaches Council, 2017) : les congés payés, les congés paternité, maternité et d'adoption, et les programmes de fidélité de voyages où les employés et leurs familles reçoivent des chambres à prix réduits dans les hôtels de la marque. Leurs avantages uniques de chaque groupe seront abordés dans les prochaines sous-sections.

Il est important que les entreprises mettent en place les politiques de bien-être robustes, basées dans les données et liées à leur stratégie pour réduire le syndrome d'épuisement de travail et le stress de rôle, un facteur contribuant à ce syndrome (Jung et al., 2012). Les ressources humaines et les salariés de première ligne se sont réfléchis sur les politiques de bien-être offertes par leurs employeurs ainsi que sur leurs expériences avec le stress de rôle et le *burnout* au sein de leur entreprise. Leurs réponses ont permis une analyse sur les motivations des employés (ce qui sont liées avec la satisfaction du travail), les causes du *burnout* et les réponses des employeurs, ainsi que les situations qui causent les stress de rôle pour les salariés de première ligne. D'abord, j'aborderai les motivations des salariés de première ligne de leur point de vue ainsi que du point de vue des responsables de ressources humaines pour Accor et Hilton. Ensuite, je présenterai leurs avis sur le stress de rôle et le syndrome d'épuisement au travail ainsi que les moyens de prévention et les solutions proposés par Accor et Hilton. Enfin, j'analysai ce sujet par rapport à la troisième hypothèse du mémoire.

La motivation

Il est possible de classer les motivations des employés et les opinions des ressources humaines sur les motivations des employés en quatre catégories principales. Ces catégories

sont les mêmes chez Accor et chez Hilton, mais les motivations spécifiques dans les catégories varient selon l'entreprise et la catégorie de salarié interrogée. Comprendre les motivations des employés et les opinions des ressources humaines sur ces motivations permet d'étudier ce que les employés apprécient et les avantages et politiques offerts par l'entreprise. Il est possible que ces deux idées (les motivations des employés et les avantages et politiques de l'entreprise) ne correspondent pas, créant du stress ou du *burnout*.

Avant de spécifier les motivations, il faut définir les catégories. La catégorie « People » fait référence aux motivations liées aux personnes avec lesquelles un employé travaille ainsi qu'à tout avantage ou programme visant à améliorer ces relations. « Les facteurs au niveau personnel » sont des facteurs spécifiques à la situation de l'employé tandis que « les facteurs au niveau de l'entreprise » sont les facteurs globaux liés à l'entreprise et à sa gestion. Ils affectent l'entreprise dans son ensemble et l'image extérieure de l'entreprise. Finalement, le « bien-être » fait référence aux politiques de bien-être offertes par l'entreprise.

Tableau 2: Les motivations des salariés de première ligne chez Hilton

Motivation	Salariés de Hilton	Ressources humaines de Hilton	Éléments manquants entre les deux groupes
People	<ul style="list-style-type: none"> Relation avec les collègues grâce aux sorties en équipes, partage de repas et esprit d'équipe encouragé par Hilton. Relation avec les clients 	<ul style="list-style-type: none"> Relation avec les collègues grâce aux partages de repas 	<ul style="list-style-type: none"> La relation avec les collègues
Facteurs au niveau personnel	<ul style="list-style-type: none"> Avantages Congé payés, paiement pour l'éducation, programme de fidélité, remise sur les séjours Hilton, assurances santé et dentaires, avantages retraites, prix financiers, travailler dans l'industrie hôtelière) Opportunités d'avancement et développement du carrière 	<ul style="list-style-type: none"> Avantages (Congé payés, paiement pour l'éducation, programme de fidélité, remise sur les séjours Hilton) Opportunités d'avancement au sein de Hilton Emplois du temps flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> Certains avantages Motivation intrinsèque

	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi du temps flexibles • Motivation intrinsèque (passion) 		
Facteurs au niveau de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Image de l'hôtel • Hilton (image de l'entreprise, connaissance de la marque, « Great Company to Work For », réussite de l'entreprise, identité d'entreprise) 	N/A	Tous
Bien-être	<ul style="list-style-type: none"> • Culture bienveillante et de soutien qui encourage les personnes passionnées à réussir • Culture d'esprit d'équipe • Thrive@Hilton pour soutenir la santé physique, émotionnelle et mentale • Équilibre vie travail • Politiques environnementales et du développement durables • Bonne ambiance de travail • Reconnaissance des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture bienveillante et de soutien • Thrive@Hilton • Équilibre vie-travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance des salariés • Politiques environnementales et du développement durables • Bonne ambiance de travail • Certaines caractéristiques de la culture

Les ressources humaines et les salariés sont pour la plupart alignés sur la motivation des salariés, cependant il y a certains éléments qui motivent les salariés qui n'ont pas été mentionnés par les ressources humaines. Par exemple, la relation que les salariés de première ligne ont avec les clients est le cœur de métier. Sans une passion pour le service client et le désir de travailler avec les voyageurs, ils ne mettront pas tous leurs efforts dans leurs interactions avec les clients et ils n'agissent pas selon les valeurs de Hilton : de donner du service exceptionnel. La reconnaissance des salariés de première ligne pour les excellentes

interactions montrera que Hilton prend cette motivation, ainsi que la motivation d’être reconnu, en compte. En outre, les salariés valorisent les politiques de développement durable, donc il est important que Hilton continue à mettre en place les politiques de cette nature et d’inclure les salariés de première ligne dans leur prise de décision, car c’est souvent ces salariés qui voient l’implémentation et la réussite de ces politiques de première main et constatent ce qui marche et ce qui ne marche pas dans les yeux des clients.

Tableau 3: Les motivations des salariés de première ligne chez Accor

Motivation	Salariés de Accor	Ressources humaines de Accor	Éléments manquants
People	<ul style="list-style-type: none"> Relation avec les collègues : sorties et événements 	<ul style="list-style-type: none"> Relation avec les collègues : sorties partage de repas et événements Communication ouverte 	N/A
Facteurs au niveau personnel	<ul style="list-style-type: none"> Avantages : Congés payés, télétravail, cafétéria, salaires et primes Opportunités d’avancements Emploi du temps cadré, clair, flexible, juste avec rotation des week-ends et fêtes, donné en avance 	N/A	Tous
Facteurs au niveau de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Accor : une entreprise globale et un grand groupe qui offre des meilleurs avantages et qui a une connaissance du marque mondiale 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien par Accor d’atteindre les objectifs professionnels et personnels Alignement et adhésion aux objectifs de l’entreprise Évaluation des salariés et prise en compte de leurs avis (questionnaires, engagement surveys) 	Perspectives totalement différents

Bien-être	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-être prise en compte • Culture : ambiance de travail, reconnaissance des salariés, direction bienveillante et flexible • Espace du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-être prise en compte • Culture de soutien avec participation des salariés (Culture Champs) • Espace du travail : bureaux « cool » et bien situés, espace « techy » et colorée 	N/A

Les salariés de première ligne et les ressources humaines chez Accor ont des différentes perspectives sur les motivations au niveau de l'entreprise. Selon les ressources humaines, l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et le soutien pour atteindre les objectifs personnels et professionnels qu'Accor offre aux salariés devraient être importants aux salariés. Cependant, les salariés sont plutôt motivés par les avantages et la reconnaissance qu'un grand groupe comme Accor offre.

Le stress de rôle

Le stress de rôle est la réponse aux trois composants : le surmenage de rôle, le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle. Le surmenage de rôle fait référence à « la perception que ses tâches ou ses responsabilités dépassent ses capacités » (Jung et al., 2012), tandis que le conflit de rôle « est le conflit entre les attentes du salarié et ses collègues » (Jung et al., 2012). Le troisième composant, l'ambiguïté de rôle est définie comme « la perception qu'un rôle ou un tâche n'est pas clair » (Jung et al., 2012). Les salariés de première ligne chez Accor et chez Hilton ont vécu les trois types de stress de rôle et ont identifié des mesures prises ou non prise pour résoudre chaque facteur de stress.

L'ambiguïté de rôle

L'ambiguïté de rôle pourrait être liée avec un manque de capital humain spécifique à une tâche, car les salariés manquent des connaissances sur le rôle ou la tâche et ce manque cause la confusion et la manque de confiance en soi. La formation bien mise en place lutte contre l'ambiguïté de rôle, cependant bien que la majorité des salariés de première ligne chez Hilton ont déclaré que leur formation initiale était longue et standardisée, ceux qui n'ont pas

vécu une formation longue ont déclaré que le manque de formation a causé de l'ambiguïté de rôle. « Je me suis sentie mal préparée, car j'avais eu très peu de formation, mais cela m'a aidé à apprendre rapidement. Si j'avais eu plus de formation, je pense que je me serais sentie plus confortable au travail... avec le manque de formation, je n'étais pas sûre de bien faire certaines tâches ou de répondre convenablement aux clients » (Document 12). Ces salariés ont été formés par l'expérience plutôt que par la formation, donc ils ne bénéficiaient pas d'un des avantages de la formation : l'opportunité de comprendre les missions du poste par la pratique et en posant les questions et de se familiariser avec les attentes des missions dans un environnement moins stressant et plus ouvert. Cette opportunité apporte de la confiance en soi et le confort aux salariés avant le jour-j. En outre, elle aide à mettre à niveau les salariés sur le capital humain spécifique à une tâche qui n'avait pas été acquis lors des expériences précédentes ou l'éducation.

Chez Accor, l'ambiguïté de rôle se produit lorsque les responsabilités du rôle et les tâches ne sont pas clairement définies. La définition des missions devrait se produire même avant un premier entretien ainsi que pendant les entretiens. Par exemple, « des fois, (en tant que stagiaire en restauration), je faisais des choses qui n'avait rien à voir avec le stage. Par exemple, j'étais obligée de travailler au bar pendant l'heure de déjeuner quand il manquait des employés » (Document 2). Cette ambiguïté pourrait mener à la déception du part de l'employeur et du part du salarié, car les deux parties auront des attentes différentes sur les missions à compléter. Afin de combattre contre cette déception, les employeurs doivent bien définir ce qu'ils cherchent et ce qui comporte le poste lors des entretiens. Donc, la création d'une fiche de poste complète est une solution. Une fiche de poste définit les objectifs et les missions d'un rôle en plus des connaissances et capacités spécifiques nécessaires pour occuper le poste. Elle fournit un moyen de préciser les attentes du rôle de l'employeur ainsi qu'une référence pour évaluer la performance de l'employé. Lorsqu'un salarié se sent qu'il ne comprend pas le rôle pour lequel il a été embauché, la fiche de poste pourrait être examinée afin de comparer les tâches qu'il fait et les tâches énumérées sur la fiche de poste. C'est pour cela qu'il est important que les ressources humaines et les managers des équipes se communiquent sur le rôle futur et sa place sur l'équipe. Les deux équipes communiquent sur cette opportunité aux candidats, donc il est impératif qu'ils soient aussi transparents et clairs sur le poste et ses missions dès la mise en ligne de l'emploi, car la première interaction entre une entreprise et un candidat est souvent à travers une candidature liée à une fiche de poste. Une fiche de poste bien écrite pourrait réduire l'ambiguïté de rôle, car un candidat aura une

idée claire sur le rôle avant l'entretien et pourra, donc, poser des questions pertinentes sur le rôle avant d'accepter le poste.

En outre, quand les tâches ne sont pas claires, les salariés éprouvent l'ambiguïté de rôle. La réception utilise les check-lists afin d'organiser les tâches quotidiennes. Les check-lists donnent des tâches à chaque personne dans l'équipe pour désigner la responsabilité de chacun. Cependant, quand les check-lists ne sont pas mises à jour ou organisées clairement, elles pourraient être un point de confusion pour les salariés. Par exemple, un salarié chez Accor a remarqué que certaines tâches n'ont pas été faites, car elles n'étaient pas sur la check-list. Les responsabilités du « *shift* » étaient ambiguës et la check-list ne fonctionnait pas. Cet employé a été finalement chargé de les actualiser. En refaisant la check-list, il est important de prendre en compte les avis des salariés afin de savoir ce qu'ils font sur le quotidien et comment leurs journées fonctionnent. En identifiant ces points, un manager pourrait mieux comprendre ce qui est clair et peu clair pour mieux l'organiser. Cet employé a dit : « Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai pris un ou deux réceptionnistes pour chaque *pa* - le matin, l'après-midi, la nuit - et avec qui j'ai retravaillé les check-lists. On a passé point par point, mission par mission, ça, ça veut dire quoi. C'était très bien, même pour moi, pour savoir où vient l'ambiguïté et le conflit, et après, j'ai retapé les check-lists, et j'ai redonné ces nouvelles check-lists. C'est beaucoup mieux passé parce que c'était plus clair » (Document 1). Le *shadowing* des salariés et en prenant en compte leurs avis et leurs conseils renforcent le soutien pour la check-list et augmentent la clarté.

Le conflit de rôle

Le conflit de rôle est pertinent aux salariés en contact avec les clients, car ils vivent, ce que Lacaze appelle « le dilemme des deux patrons ». Selon lui, « les exigences du client peuvent être incompatibles avec les règles ou les intérêts de l'entreprise » (Lacaze, 2010). Les salariés de première ligne sont subordonnés à leur responsable ainsi qu'à tous les clients de l'hôtel. Le fait qu'ils ne pourraient non plus répondre aux toutes les attentes du clientèle – soit en raison des règles de l'entreprise, soit en raison des autres clients – causent du conflit pour eux. Les salariés chez Hilton mentionnent explicitement les clients comme facteur de stress de rôle (Document 9). Répondre aux clients pourrait être un équilibre entre satisfaire le client et satisfaire le responsable dont l'objectif est d'améliorer les résultats de l'entreprise. Pour cette raison, les compétences en service à la clientèle telles que la communication, le professionnalisme, la maîtrise de soi et la chaleur sont essentielles au succès. Ils peuvent être améliorés grâce à une formation sur le capital humain général et à l'expérience. La politique

d'« empowerment » chez Hilton (Document 5) qui encourage les salariés de prendre responsabilité et un peu de liberté pour leurs décisions face aux clients a pour but de diminuer le dilemme de deux patrons. Les employés se sentent plus à l'aise de prendre des décisions, car ils ont le soutien de l'entreprise.

D'autre part, les collègues peuvent être une source de conflit de rôle selon les salariés de Hilton (Document 9). Les employés d'hôtellerie ont la tendance à travailler en *shifts*. Si un employé ne se présente pas ou est en retard, le reste de l'équipe devra se rattraper pour lui. Cela peut se produire de diverses manières : un collègue pourrait rester en retard, travailler davantage pour lui, ou être téléphoné à la maison pour lui demander s'il peut travailler. Cela impacte la relation entre collègues et réduit leur équilibre vie personnelle et vie privée.

La gestion des attentes est un conflit de rôle qui a été identifié chez Hilton comme chez Accor. Chez Hilton, ce conflit se manifeste dans le conflit entre la création des emplois du temps et les engagements scolaires des salariés, tels que les cours obligatoires. « J'étudiais et je travaillais à Hilton sur le côté, mais comme je vous ai expliqué, mes managers n'ont pas considéré mon planning universitaire et mes engagements universitaires comme les priorités, donc c'était souvent difficile à gérer le travail et les études » (Document 12). Aux États-Unis, il est normal que les étudiants travaillent pendant leurs études pour payer les frais scolaires. Donc, les priorités de ce type d'employé sont différentes de celles d'un employé à temps plein souhaitant faire carrière au sein de l'hôtel ou de l'entreprise. Si la direction n'en est pas consciente et n'en tient pas compte, les employés auront du mal à gérer les études et le travail. Ce conflit pourrait entraîner une augmentation du renouvellement du personnel, car il commencerait à chercher un nouvel emploi qui comprend et respecte ses engagements scolaires. Cela contredit l'avantage de Hilton de payer les frais d'éducation dans le domaine hôtelier. D'autre part, chez Accor, le conflit de rôle se produit lorsque le salarié était le premier à s'occuper son poste (Document 2). Comme l'exemple du Accor dans l'ambiguïté de rôle, quand le rôle n'est pas bien défini et la formation était terne et informelle, le salarié ne peut pas être à la hauteur des attentes de la direction. La formation doit être liée au rôle et aux compétences nécessaires pour réussir au sein du poste et de l'entreprise, sinon elle ne vaut ni le temps ni l'argent. La formation peut également aider à définir le rôle et les responsabilités. Bien qu'il ne doive pas s'agir d'une formation formelle - elle peut être aussi simple que l'observation - elle doit être pertinente pour le rôle afin d'éviter un conflit entre l'employeur et l'employé.

Le surmenage de rôle

Chez Hilton, le surmenage de rôle est une raison que certains salariés manquent de motivation. Ils se sentent stressés pour « respecter les délais pour un projet sur lequel je travaillais et de trouver du temps pour gérer mes autres tâches et responsabilités. La gestion du temps était définitivement importante pour mon travail et si cela signifiait que je devais rester plus longtemps que prévu, je le ferais afin de terminer toutes mes tâches de la journée » (Document 13). Ils se sentent également stressés pour fournir un bon service aux clients et être perfectionniste. « Quand j'ai commencé à travailler seulement les premiers *shifts*, entre les téléphones sonnant sans cesse et les longues listes qui font la réussite du deuxième *shift*, je stressais pour faire tous correctement. Maintenant, entre étant manager de garde et travaillant cinq deuxièmes *shifts* par semaine, je stresse pour atteindre la perfection. Avoir les rapports parfaits, les réservations in-house parfaites, tous les arrivées parfaites. Mon rapport est lu le lendemain par toutes les réceptionnistes et les managers. Je stresse pour les erreurs que j'aurais pu faire, car je suis confiée à gérer l'hôtel après le départ du GM. Je mets beaucoup de stress sur moi-même pour bien résoudre les problèmes et pour écrire mon rapport le mieux que possible. » (Document 11). De plus, le surmenage de rôle est impacté par les changements aux emplois du temps (Document 8). Les salariés en contact avec les clients n'ont pas d'horaires fixes, donc même avec les rotations des week-ends (Document 7) et de la présence de soir (Document 8), les changements à la dernière minute rendent l'équilibre vie-travail compliquée. La manière dans lequel certains hôtels Hilton font leur emploi du temps pourrait être un point d'améliorer pour mieux satisfaire leurs salariés de première ligne et réduire leur « turnover ».

La prévention du stress de rôle

Bien qu'il ne soit pas possible d'éliminer le stress de rôle, les entreprises qui savent répondre et qui le considèrent dans leur implémentation des politiques et leur création de culture peuvent le réduire et au même temps réduire le syndrome d'épuisement au travail (Jung et al., 2012). Hilton et Accor partagent des causes de stress de rôle et ils partagent également certaines solutions. Cependant, ils ont aussi mis en place des politiques différentes.

Gestion de stress de rôle: Accor et Hilton

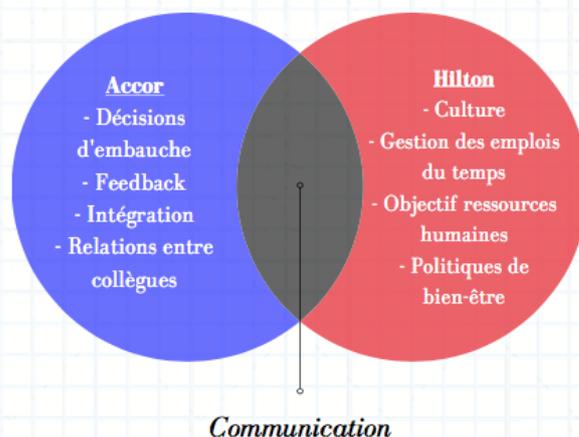


Figure 6: La gestion de stress de rôle - Accor vs Hilton

Les deux groupes reconnaissent que la communication ouverte aide à créer un environnement de travail sain où les collègues peuvent discuter et se soutenir. Les réunions fréquentes entre les responsables et les salariés sont un exemple de la communication ouverte. Chez Accor, les Huddles, ou les réunions quotidiennes de 10 minutes en équipe, facilitent la conversation, car les salariés doivent discuter un sujet ensemble et ils ont l'opportunité de partager leurs sentiments et leurs tâches quotidiennes. Ces réunions améliorent les relations et la confiance entre collègues (Document 3, Document 7). En outre, les réunions individuelles fréquentes entre un salarié et son manager ouvrent la communication (Document 3, 7, 11). Les managers doivent être bienveillants et clairs dans leur communication quand ils gèrent leurs attentes et fixent des objectifs. Chez Hilton, la communication est un objectif pour les ressources humaines. « Mon travail consistait à améliorer le processus d'embauche et l'expérience d'intégration grâce à un programme de mentorat, et à accroître la communication entre les managers et les employés. J'ai également créé une variété de brochures et de dépliants sur les processus hôteliers et les événements spéciaux qui ont été ajoutés au babillard électronique, ainsi que le nouveau babillard des ressources humaines » (Document 6). Bien que la réduction ou la prévention de stress de rôle n'est pas explicitement un objectif des ressources humaines, une amélioration dans la communication entre les employés et les managers aide à développer un environnement de travail ouvert et bienveillant où les salariés sont confortables à partager leurs sentiments de stress et à demander de l'aide.

Les réponses au stress de rôle chez Hilton pourraient être classées dans trois catégories additionnelles : les politiques de bien-être, la culture et la gestion des emplois du temps. D'abord, les politiques de bien-être chez Hilton varie de standard à unique. Par rapport aux politiques standards, Hilton offre des congés payés compétitives à travers l'accumulation de *Paid Time Off (PTO)* pour lutter contre le surmenage de rôle. Les heures de PTO sont accumulées avec chaque heure travaillée, donc les salariés de première ligne bénéficient de ce système, car ils n'ont pas les heures fixes et ils ont l'opportunité de prendre les heures supplémentaires payés. Avec les congés payés, les salariés se reposent et pourraient également bénéficier des avantages de voyage offerts par Hilton. En plus, Hilton organise des événements comme les déjeuners en équipes à l'hôtel et les sorties aux événements sportifs (Document 9, 11). « Je comprends que cela pourrait être un moyen détourné d'encourager l'équilibre vie-travail, (en nous encourageant de plus travailler), mais dans une industrie 24h/24, 7j/7, le fait que nous sommes récompensés hors le travail deux fois par an en plus d'une fête pour le Noël me suffit » (Document 11). Les sorties et les événements permet d'établir les bonnes relations entre collègues et de diminuer le stress. Finalement, Thrive@Hilton, le programme de bien-être compréhensif à Hilton, offre des moyens et des stratégies de gestion de stress et encourage les équipes de se tenir responsables aux objectifs personnels fixés grâce au programme (Document 6, 11). Par rapport à la culture, Hilton valorise la reconnaissance de ses salariés à travers l'organisation des cérémonies de prix, les programmes de récompense (Document 11) et des semaines de reconnaissance pour un service (Document 5). Ces événements et mesures ont pour objectif de fidéliser les employés et créer des sentiments d'appartenance, car lorsqu'un salarié se sent que son travail bien fait est valorisé par son employeur, il se sentira plus satisfait au travail. Enfin, les emplois du temps sont une cause de stress de rôle, donc la maîtrise de leur création et la compréhension de comment ils augmentent le stress sont essentielles. Quand ils ne sont pas faits en avance (Document 11), quand ils sont changés à la dernière minute, quand ils ne sont pas standardisés (jours de repos changeants d'une semaine à l'autre) (Document 8), et quand il n'y pas de rotation de week-ends ni de fêtes (Document 9, 11), les employés se sentent stressés, car ils ne peuvent pas avoir un équilibre vie-travail et se déconnecter totalement du travail. La reconnaissance de ces enjeux et la prise en compte des engagements des salariés lors de la création de l'emploi du temps est nécessaire. En dialoguant avec les salariés, les managers des salariés de première ligne créent de la confiance, car les salariés et qu'ils prennent en compte leur bien-être pendant cette tâche difficile.

Accor a des diverses stratégies de réduire et de prévenir les trois types de stress de rôle : les bonnes relations, l'intégration à la firme, le « feedback » et les décisions d'embauche. À

travers l'utilisation des Culture Champs pour organiser des événements et sorties en équipes, Accor tente de réduire le conflit de rôle et construire les bonnes relations entre collègues (Document 7). Les Culture Champs sont des personnes bénévoles dans chaque bureau qui sont chargés d'organiser les déjeuners, les apéritifs et les petits avantages du bureau (boîtes de fruits fraîches ou croissants pour les nouveaux employés, par exemple) pour augmenter la culture de l'hôtel et pour encourager les salariés de se socialiser ensemble et d'apprendre à se connaître. Vu que la plupart des heures de veille sont passées au travail, il est donc nécessaire d'avoir de bonnes relations avec nos collègues. En fait, les collègues peuvent être l'un des principaux facteurs de stress au travail, en particulier en ce qui concerne les conflits de rôles. Une entreprise qui comprend cela et qui travaille à construire une culture qui favorise l'établissement de relations sera plus forte, car la communication s'améliorera. Cependant, l'entreprise a également besoin d'une culture qui valorise la communication en général afin de commencer à construire ces relations.

En outre, la prévention du stress de rôle devrait commencer dès l'intégration au groupe. Le début d'un nouvel emploi est une période intrinsèquement stressante, donc il faut que les employeurs mettent en place des politiques et des processus pour réduire ce stress qui pourrait devenir une ambiguïté de rôle ou un conflit de rôle. Accor fait la formation sur le capital humain spécifique à la tâche et spécifique à la firme et utilise également des réunions à 30 jours pour « s'assurer que les employés sont toujours motivés et que ce qu'ils attendaient lorsqu'ils ont été embauchés, c'est ce qu'ils font, et qu'il n'y ait pas de drapeaux rouges ou de points de blocage » (Document 7). Cette réunion fait également partie de leur accentuation sur le *feedback*. Le fait de donner et recevoir *feedback* régulièrement permet aux salariés de partager leurs sentiments de stress, de faire de changements de comportements ou de processus et de demander de l'aide. Ce *feedback* chez Accor est au niveau des salariés et managers (30 Day Check-in, 1 :1 réunions hebdomadaires ou mensuelles, performance reviews), au niveau de l'équipe (Huddles), et au niveau de l'entreprise (Engagement Surveys). Les « engagements surveys » sont des questionnaires anonymes annuels qui mesurent la satisfaction, la motivation et le bien-être au travail et sont utilisés pour créer des plans d'actions pour l'année prochaine (Document 7). En outre, le *feedback* doit être des deux côtés et les salariés de tous niveaux doivent faire le « constructive feedback » pour s'encourager à s'améliorer sans mettre de la pression négative. Finalement, Accor gère le stress de rôle à travers leurs décisions d'embauche. Comme j'ai déjà abordé dans la section sur la formation, Accor cherche les salariés avec les bonnes compétences et les bonnes expériences et éducation précédentes ainsi qu'avec les standards de l'entreprise, pour s'assurer qu'ils s'intègrent bien à Accor et qu'ils

réussissent dans leur poste (Document 7). Cela aide à réduire le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle.

Le syndrome d'épuisement au travail

Le syndrome d'épuisement au travail a été nommé le risque occupationnel le plus important du XXI^e siècle (Cheng & O-Yang, 2018). La vie personnelle tant que la vie professionnelle (Document 1, Document 7) pourrait être une cause de ce syndrome pour les salariés. Par exemple, une surcharge de travail (Document 5,7) couplée avec des longues heures et des mauvaises relations avec les collègues (Document 1) ne créent pas une ambiance d'équilibre vie-travail pour les salariés (Document 12,14) et donc, impactent leur santé mentale (Document 7). En outre, les événements actuels et le contexte économique, tels que la crise COVID-19, pourraient faire en sorte que les salariés se sentent stressés et épuisés, car ils ne sont pas sûrs de l'impact sur leur travail et le secteur économique. Bien qu'aucun salarié interviewé ait vécu le syndrome d'épuisement au travail, les responsables de ressources humaines chez Accor et chez Hilton ont détaillé les mesures prises par leurs entreprises pour prévenir l'épuisement au travail et les solutions qu'ils proposent aux employés qui en sont victimes.

Afin de promouvoir la santé et le bien-être de l'ensemble de leurs collaborateurs, Accor se concentre sur la création d'un environnement de communication ouvert et d'esprit d'équipe, où les collègues sont en mesure de partager leur stress avec leurs managers, les ressources humaines et leurs collègues. Cette culture de communication ouverte se développe à travers des réunions quotidiennes, des réunions 1:1 entre managers et employés, et des événements sociaux et informels après le travail. Comme évoqué dans la section sur le conflit de rôle, ce processus de socialisation se déroule dès l'intégration du salarié dans l'entreprise. Il y a des réunions de 30 jours pour discuter les sentiments du nouvel employé dans son rôle et pour discuter ce qui pourrait être amélioré. Ces réunions ont également donné le ton aux futures évaluations de performance, car ils s'agissent d'une discussion à double sens où chaque participant pourrait exprimer leurs points forts et d'amélioration. De plus, lorsque les employés ne se sentent pas à l'aise de parler avec leur manager ou les ressources humaines de leurs sentiments d'épuisement professionnel, Accor propose un accompagnement psychologique et une disposition d'écoute afin que l'employé puisse obtenir l'aide dont il a besoin auprès d'un professionnel qualifié. Enfin, Accor suit le bien-être et les sentiments d'épuisement professionnel des employés grâce à son enquête annuelle d'engagement qui est utilisée pour

identifier les domaines d'amélioration et travailler à la mise en œuvre de nouvelles politiques pour les améliorer.

Bien qu'Accor essaie d'être proactif dans la prévention de l'épuisement professionnel, ils doivent parfois proposer des solutions concrètes à ceux qui se trouvent dans cette situation. Ils prennent le temps de discuter avec l'employé afin d'apporter des modifications à leur horaire et à leur charge de travail, et même de réorienter un employé vers un nouveau poste qui correspond mieux à ses besoins. Par exemple, un salarié a expliqué l'expérience du *burnout* de son collègue : « Je sais que la directrice a pris le temps de parler avec ce salarié-là pour comprendre ce qu'il était en train de vivre, et je ne sais pas exactement ce qu'elle s'est dit, car je n'y étais pas, mais je sais qu'à l'heure actuelle, deux ans plus tard, ce salarié-là qui était réceptionniste à Ibis, est devenu hôte de l'air/steward, et que c'était son rêve et son boulot qu'il recherchait de base avant d'être réceptionniste. Donc, j'aurais tendance à dire, qu'on discute avec le salarié et essaie de lui rédiger au lieu de lui perdre de notre entreprise s'ils ne sont pas bien » (Document 1). De plus, Accor se met en relation avec les salariés quittant l'entreprise afin d'identifier les raisons pour lesquelles ils ont décidé de changer d'emploi. Ils sont alors en mesure d'analyser ces données de renouvellement de personnel pour vérifier qu'ils n'ont pas raté quelque chose qui pourrait provoquer l'épuisement chez leurs employés.

Hilton encourage également une communication ouverte pour éviter l'épuisement professionnel, mais ils sont plus axés sur la prévention du surmenage de travail en embauchant des employés supplémentaires. « Si Hilton a des heures à remplir régulièrement, il choisira d'embaucher quelqu'un de nouveau au lieu de faire travailler ses employés au-delà de ce maximum » (Document 6). « Il y a assez de réceptionnistes et ils sont complétés par les stagiaires et assez des concierges. On ne voit pas le stress qui peut arriver très facilement si on ne peut pas donner un bon service » (Document 5). De plus, ils tentent d'équilibrer leur emploi du temps. Cela signifie qu'ils essaient d'être flexibles et tournent les week-ends afin d'aider à assurer l'équilibre travail-vie. Sur cette même note, Hilton a mis en place une durée maximale de travail. « Certains hôtels vous poussent à travailler 60 heures par semaine, mais Hilton a des règles d'entreprise concernant le nombre maximum d'heures de travail de leur personnel » (Document 6). De plus, Hilton offre des avantages conçus pour aider les employés à se détendre : congés payés, jours de repos supplémentaire, partage de repas. Ils reconnaissent également les employés à travers les cérémonies de remise de prix, les primes et informellement pour que les employés se sentent comme leur place chez Hilton. « Aucune entreprise est parfaite, et les salariés peuvent se sentir épuisés, mais à Hilton, ils essaient de voir et d'entendre chaque salarié » (Document 11). En interviewant les salariés de Hilton, ils

étaient conscients des politiques proposées par Hilton même s'ils n'ont jamais vécu l'épuisement au travail.

Discussion sur l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 cherche à comprendre la relation entre la gestion du capital humain et les politiques de bien-être.

H3 : Une entreprise hôtelière qui fait la bonne gestion du capital humain fait aussi les bonnes politiques de bien-être.

Grâce aux politiques de bien-être bien implémentées chez Accor et chez Hilton, il est possible de valider cette hypothèse. Cependant, afin de déterminer leur efficacité, davantage de recherches, en particulier des recherches quantitatives, devraient être effectuées à cause de la taille d'échantillon de ce mémoire et l'inaccessibilité aux données. Cette étude vise simplement à comprendre le capital humain en conjonction avec les politiques de bien-être.

À première vue, le bien-être des employés et la gestion du capital humain ne semblent pas être directement liés. Cependant, la façon dont une entreprise gère les compétences et la charge de travail de ses employés joue dans la façon dont ils gèrent leur bien-être, que ce soit en termes de stress, d'épuisement professionnel ou d'équilibre vie professionnelle. En fait, un chapitre du ThriveGuide de Hilton est uniquement dédié à « mind » et comprend des étapes et des conseils pour « lifelong learning », l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la gestion du stress. Hilton comprend que si les salariés se sentent bien non seulement au travail, mais aussi dans leur vie en général et s'ils sont encouragés à suivre leurs passions, les employés se sentiront plus satisfaits de faire partie du Hilton (*Thrive@Hilton - Team Member Guide*, 2017) .



Figure 7: Thrive@Hilton: Mind - Lifelong Learning (Thrive Guide, page 19)

Une raison pour laquelle Hilton et Accor sont en mesure de développer les politiques uniques de bien-être est leur taille. Bien que leurs programmes coûtent cher de développer, ils ont la main d'œuvre et l'évolutivité de les mettre en œuvre et donc ont un retour d'investissement plus important qu'un hôtel indépendant ou un petit groupe. Dans ce respect, le programme « Thrive@Hilton » est un modèle pour d'autres entreprises dans le secteur hôtelier ou ailleurs, de considérer le bien-être global de leurs salariés et non seulement le bien-être physique ou émotionnel.

À part des grandes politiques tel que Thrive@Hilton, la création et l'usage des check-lists avec la participation des salariés actuels est un exemple du croisement du bien-être et capital humain. Chez Accor, le conflit de rôle se manifestait dans les check-lists obsolètes, donc afin de réduire le stress des salariés et des managers, ils ont travaillé ensemble pour les mettre à jour et de les organiser dans la meilleure manière possible. Ceci est un exemple du « Job Crafting » par Cheng et O-Yang, car les employés étaient en mesure de donner leurs avis et leur expertise sur le fonctionnement du check-list. En plus d'augmenter l'efficacité du travail, les salariés étaient plus satisfaits et moins stressés, car toutes les attentes étaient clairement définies. En outre, les politiques de Hilton, comme celles de « Empowerment Guidelines » sont des exemples de ce modèle, car les employés ont plus de liberté dans leurs interactions avec les clients et prennent la responsabilité de leurs actions (Lacaze, 2010).

Les différences dans les deux pays pourraient être remarquées dans les motivations des salariés. À Hilton, aux États-Unis, plusieurs participants ont identifié les assurances santé et dentaires ainsi que les avantages retraites comme motivation pour rester avec Hilton, cependant

en France, aucun participant ne les a pas identifiés. La structure sociale est différente entre la France et les États-Unis. Les assurances privées américaines varient en qualité et en prix selon l'entreprise dans laquelle un salarié travaille, et sont une motivation de travailler avec un grand groupe que ce soit dans le secteur hôtelier ou ailleurs. Sur le même sujet, le respect d'équilibre vie- travail a été explicitement mentionné par la majorité des participants Hilton que ce soit en tant que motivation ou solution au stress de rôle ou *burnout*.

Cependant, malgré les différences dans leurs stratégies et leurs politiques de bien-être, la communication et le *feedback* restent au cœur de la gestion du bien-être chez Accor et Hilton. La communication est la fondation pour toutes les autres politiques ainsi que pour une culture ouverte et bienveillante. Pour inculquer cette culture sur le lieu de travail, les bonnes pratiques de communication sont nécessaires et elles facilitent les demandes d'aide par les salariés souffrants du stress de rôle ou le syndrome d'épuisement de travail. Le *feedback*, comme les « surveys » faits par Accor, est nécessaire pour identifier les points d'amélioration de l'entreprise, implémenter les changements et mesurer leurs effets. Comme la formation des groupes pour le programme Thrive@Hilton, les « surveys » tiennent les gens responsables des changements qu'ils sont censés apporter.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire est d'analyser la gestion du capital humain dans l'hôtellerie ainsi que de comparer les résultats entre la France et les États-Unis. Un deuxième objectif est de comprendre l'effet de la gestion du capital humain dans ces pays sur les politiques de formation et de bien-être développées au sein de leurs organisations. Comme la France et les États-Unis ont des codes de travail et des environnements de travail différents, un autre objectif est donc de comprendre comment ces éléments affectent ce que les entreprises offrent en termes de gestion des ressources humaines, de formation et de bien-être. La littérature académique se concentre principalement sur la gestion du capital humain et sa relation avec les politiques de bien-être ou la formation dans un seul pays. Aucune étude n'a été réalisée sur la comparaison de deux pays. L'objectif de cet article est donc de fournir une analyse et une comparaison entre l'hospitalité française et américaine.

Afin de faire une comparaison entre la France et les États-Unis, les entreprises Hilton et Accor ont été choisies pour l'échantillon de l'étude, car elles sont des grands groupes du même taille avec des marques de toutes gammes. Le choix de focaliser sur deux entreprises spécifiques a facilité la comparaison, cependant, il est également une limitation de l'étude. Une seule entreprise ne peut pas être représentative d'un secteur total d'un pays. Donc, il faut se rendre compte que les résultats ne pourraient pas être élargis à toute l'hôtellerie française et américaine.

La deuxième limitation de comprendre avant de se concentrer les résultats de l'étude est le manque des données des responsables de ressources humaines en France et aux États-Unis. Cet échantillon était plus inaccessible que l'échantillon des salariés en contact avec les clients, ils ne souhaitent pas participer dans les entretiens en raison de confidentialité ou conflit d'intérêt. L'objectif des entretiens avec les ressources humaines était de recevoir des informations et du contexte sur les politiques offertes, car elles sont chargées de les mettre en place et de les promouvoir aux salariés, et donc sont considérées comme les experts sur les offres de formation et bien-être. Cet objectif a été atteint dans les entretiens faits, cependant vu le nombre de participants, les données sur leurs opinions sur l'importance du capital humain sont incomplètes. Plus de participants des ressources humaines sont nécessaires pour tirer des conclusions plus solides et plus fiables.

Les trois hypothèses ont été validées par ma recherche, mais il est toujours important de prendre en compte les limitations que j'ai eues. Par rapport à l'hypothèse 1, une divergence de stratégie de gestion de capital humain a été observée entre la firme américaine et la firme

française, malgré leurs similitudes. Le capital humain spécifique à la firme est au cœur des deux stratégies, cependant Accor met également le capital humain général en valeur et Hilton met également le capital humain spécifique à la tâche en valeur. Ces combinaisons de capital humain influencent le développement et la mise en place des formations internes ainsi que la structure du processus d'embauche et de l'intégration. En plus des divergences entre les préférences de capital humain par les ressources humaines françaises et américaines, une divergence entre les préférences des salariés et des ressources humaines a été observé dans les deux firmes. Ce désaccord reflète des objectifs différents des deux groupes : les ressources humaines souhaitent développer la main d'œuvre de l'entreprise pour qu'elle fait un travail de qualité et efficace, les salariés en contact avec les clients souhaitent développer les compétences nécessaires pour s'évoluer aux postes mieux payés et avec plus de responsabilités. Quand les deux groupes comprennent les objectifs de l'autre, ils peuvent mieux travailler ensemble et offrir des avantages et politiques plus ciblés aux salariés afin de leur encourager de rester avec la firme, et donc de ne pas partir avec le capital humain accumulé et investi par la firme.

La deuxième hypothèse s'est focalisée sur la formation et son lien avec la gestion du capital humain. L'étude a abordé des avantages de la formation du point de vue des effectifs et de l'entreprise ainsi que la structure de formation offerte par Accor et par Hilton. Grâce à l'analyse, il a été observé que les formations mise en place aux deux entreprises vont de pair avec leurs préférences de capital humain. C'est-à-dire qu'Accor a développé de la formation pour le capital humain général (un processus pour faire du cross-training) et pour le capital humain spécifique à la firme (des Journées d'Intégration). Les formations sur le capital humain spécifique à la tâche sont à la charge des services et peuvent varier d'une équipe à l'autre. Par contre, Hilton a mis en place un mélange de formation formelle (sur un logiciel) et informelle (training) pour le capital humain spécifique à une tâche et spécifique à la firme. En outre, les deux firmes offrent des opportunités aux jeunes en termes de stages (les deux firmes), d'alternance (Accor) et de remboursement pour les frais universitaires (Hilton). Ceux-ci varient selon l'environnement du pays, par exemple aux États-Unis, les étudiants prennent des dettes afin de payer pour les études. Donc, Hilton encourage ses effectifs de développer leur capital humain par les études formelles avec leur programme de remboursement. Vu les limitations de l'étude, ce résultat ne pourrait pas être appliqué à toutes les entreprises hôtelières américaines et françaises.

La troisième hypothèse s'est axée sur la relation entre le bien-être et la gestion du capital humain. Elle a également été validée, mais est affectée par les mêmes limitations que les deux

premières hypothèses. Les raisons de motivation des salariés de première ligne selon eux-mêmes et les ressources humaines, ainsi que les causes et la prévention du stress de rôle et du syndrome d'épuisement au travail étaient les sujets d'étude. Plus d'études quantitatives, longitudinales et anonymes devraient être faites afin d'approfondir les résultats. Une étude qualitative n'était pas efficace pour connaître les expériences des salariés, car ces sujets sont très personnels et pourraient mettre le salarié ou ses collègues en mauvaise lumière. Leurs réponses auraient pu cacher la vérité des situations afin de sauver la face ou réduire la honte. En outre, une analyse sur le programme « Thrive@Hilton » a été faite pour comprendre le bien-être chez Hilton. Ce programme est hors commun pour les entreprises et inclut des outils pour améliorer la santé globale des salariés tout en encourageant la responsabilité et l'honnêteté entre les collègues. Sur le plan global, Thrive@Hilton encourage la culture de l'entreprise de prendre en compte les idées de bien-être et mettre en place ces politiques dans les hôtels et dans les équipes. Il est recommandé qu'Accor met en place un programme similaire en France, car ses salariés hôteliers vivent des mêmes situations et facteurs de stress que ceux de Hilton.

Finalement, les études futures pourraient élargir les échantillons pour inclure plus d'entreprises française et américaines afin de déterminer si les résultats sont applicables dans d'autres entreprises du même pays, et donc représentatif du pays. Une autre méthode pourrait faire une comparaison avec un troisième pays d'une différente région du monde, telle que la Chine. De plus, des prochaines études pourraient faire de la recherche quantitative sur le syndrome d'épuisement au travail s'ils travaillent en lien direct avec les entreprises, car les entreprises ont des moyens de suivre ses données sur le long-terme. Avec l'accord des entreprises elles-mêmes, le chercheur aurait plus d'accès aux données quantitatives et aux participants pour les entretiens qualitatifs, créant une étude plus fiable et profonde.

Bibliographie

- AccorHotels. (2017). *2016 Registration Document and Annual Financial Report*.
- AccorHotels. (2018). *2017 Registration Document and Annual Financial Report*.
<https://www.accorhotels.group/-/media/Corporate/Investors/Documents-financiers/2018/04-20-AG/20180330-accorhotels-DDR2017-EN.pdf>
- AccorHotels Australia. (2018). *2017 Corporate Social Responsibility Report*.
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1-11. edselp.
- Asher Beckwhitt. (2014). *Qualitative Dissertation : Qualitative Data Analysis & Coding Qualitative Data*. Asher Consulting, LLC. <https://asherconsult.com/what-are-inductive-and-deductive-approaches-to-coding-qualitative-data/>
- At-Will Employment—Overview*. (2018). <https://www.ncsl.org/research/labor-and-employment/at-will-employment-overview.aspx>
- Autier, F. (2010). Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : Un concept économique dans l'impasse? *Revue Management et Avenir*, 31, 118-136. bth.
- Bartlett, K. R., Johnson, K. R., & Schneider, I. E. (2016). Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 440-461.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1148569>
- BESSIEUX-OLLIER, C., SCHATT, A., WALLISER, E., & ZÉGHAL, D. (2014). La reconnaissance du capital immatériel : Quels enjeux pour l'évaluation des entreprises? *The recognition of intangibles: what are the issues for company's valuation?*, 18(3), 12-19. bth.

- Cas où l'employeur peut embaucher en contrat à durée déterminée (CDD)*. (2020, janvier 7).
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34>
- Castilla-Polo, F., & del Consuelo Ruiz-Rodríguez, M. (2017). Usefulness of the Information on Intangible Assets Derived From Corporate Social Responsibility. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 51. edb.
- Cheng, J.-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction : The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. hoh.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research : A design framework for novice researchers. *SAGE Open Medicine*, 7, 2050312118822927.
<https://doi.org/10.1177/2050312118822927>
- Columbia University, School of Professional Students. (s. d.). *MSc Human Capital Management, Curriculum and Courses*. <http://sps.columbia.edu/human-capital-management/masters-in-human-capital-management/curriculum>
- Conclusion d'un contrat de travail à durée indéterminée (CDI)*. (2018, septembre 14).
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1906>
- Congés payés*. (2019). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2258>
- Contrats de travail dans le secteur privé*. (2019, juillet 19). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N19871>
- Démission d'un salarié*. (2019). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2883>
- Doyle, A. (2018, novembre 12). *Soft Skills List and Examples*. The Balance Careers.
<https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770>
- Dr. Susanne Friese. (2019). *ATLAS.ti 8 Mac User Manual*. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, Berlin.
http://downloads.atlasti.com/docs/manual/manual_a8_mac_en.pdf

- Duke University. (s. d.). *Semantic Networks. Generation of Marketing Insights.*
<http://people.duke.edu/~mccann/mwb/15semnet.htm>
- Durée du travail d'un salarié à temps plein.* (2019). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1911>
- El-Abiad, J. (2014). *Le Patrimoine Culturel Immatériel.* L'Harmattan.
- Forbes Coaches Council. (2017, juillet 5). *14 Employee Well-Being Initiatives That Will Boost Engagement And Productivity.* Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/05/14-employee-well-being-initiatives-that-will-boost-engagement-and-productivity/>
- Gambetti, R. C., Melewar, T. C., & Martin, K. D. (2017). Guest Editors' Introduction : Ethical Management of Intangible Assets in Contemporary Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 27(3), 381-392. bth.
- Gautié, J., & Schmitt, J. (2010). *Low-Wage Work in the Wealthy World.* Russell Sage Foundation; JSTOR. www.jstor.org/stable/10.7758/9781610446303
- Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : Éclairages sur le succès d'un concept. *Revue Management et Avenir*, 31, 160-181. bth.
- Guillard, A., & Roussel, J. (2011). DÉCISION DE DÉLOCALISATION ET MAÎTRISE DES RISQUES DE CAPITAL HUMAIN: LE CAS DES SERVICES FINANCIERS. *Offshoring Decision Making and Human Capital Risks Control: the Case of the Financial Services Industry.*, 104, 165-177. bth.
- Handy Reference Guide to the Fair Labor Standards Act.* (2016, septembre 1).
<https://www.dol.gov/agencies/whd/compliance-assistance/handy-reference-guide-flsa>
- Hannah Sampson. (2019, août 28). What does America have against vacation? *Washington Post.* <https://www.washingtonpost.com/travel/2019/08/28/what-does-america-have-against-vacation/>

- Heures supplémentaires d'un salarié du secteur privé.* (2019). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2391>
- Hilton Hotels and Resorts. (2014). *2012-2013 Corporate Responsibility Report.* https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2018/02/2012_Hilton_CR_Report.pdf
- Hilton Hotels and Resorts. (2015). *2013-2014 Corporate Responsibility Report.* https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2018/03/2013_Hilton_CR_Report.pdf
- Hilton Hotels and Resorts. (2016). *2014-2015 Corporate Responsibility Report.* https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2018/03/Hilton_CRReport_2014_15.pdf
- Hilton Hotels and Resorts. (2018a). *2017 Annual Report.* http://www.corporatereport.com/hilton/2017/ar/_pdf/Hilton_2017_AR.pdf
- Hilton Hotels and Resorts. (2018b). *2017 Corporate Responsibility Report.* <https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2018/05/Hilton-Corporate-Responsibility-2017.pdf>
- Jung, H. S., Yoon, H. H., & Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry : Moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574277>
- Lacaze, D. (2010). *Le management du personnel en contact avec la clientèle dans l'hôtellerie-restauration : Une enquête sur la proactivité des salariés au cours de leur intégration.*
- Meliou, E., & Maroudas, L. (2011). Career Development in the Hospitality Industry in Greece : Implications for Human Resource Practices. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 218-233. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.536503>
- Melonio, T., & Xavier Timbeau. (2006). L'IMMATÉRIELLE RICHESSE DES NATIONS. *Revue de l'OFCE*, 329-364.

- Micahel J. Boella, & Stephen Goss-Turner. (2013). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY* (9^e éd.). Taylor & Francis Group.
https://www.academia.edu/34810889/HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_IN_THE_HOSPITALITY_INDUSTRY_A_guide_to_best_practice
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry : The mediating role of human capital. *Tourism & Hospitality Research*, 18(1), 72-83. hoh.
- Période d'essai*. (2019). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1643>
- Rupture conventionnelle*. (2019). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F19030>
- Smic (Salaire minimum de croissance)*. (2020). <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2300>
- The Deloitte Center for Industry Insights. (2019). *2019 US Travel and Hospitality Outlook* (p. 20). Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>
- Thrive Global. (s. d.). Thrive Global—About Us. *Thrive Global*. Consulté 19 janvier 2020, à l'adresse <https://thriveglobal.com/about/>
- Thrive@Hilton—Team Member Guide* (p. 2-15). (2017). Hilton.
- TULVINSCHI, M. (2018). RECOGNITION AND ASSESSMENT OF IDENTIFIABLE AND UNIDENTIFIABLE INTANGIBLE ASSETS. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 18(2), 99-106. bth.
- Université Paris Est Marne La Vallée. (2018). *MASTER INTELLIGENCE ECONOMIQUE - GESTION DES CONNAISSANCES, PATRIMOINE IMMATERIEL ET INNOVATION FICHE FRANÇAIS*. http://www.u-pem.fr/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/fichiers/UPEMLV/Formations/brochure/749/749-gestion-des-connaissances-patrimoine-immateriel-et-

innovation-

adm.pdf&t=1553183835&hash=a342135fb311bea2cd35a77669f586d3a2a2b483

Université Paris-Saclay. (s. d.). *MASTER Innovation, Entreprise & Société PARCOURS PARCOURS : Management du Capital Immatériel (CI)—Fiche d'information*. Consulté 20 mars 2019, à l'adresse https://www.universite-paris-saclay.fr/sites/default/files/innovation_ci.pdf

Vacation Leave. (2019). https://www.dol.gov/general/topic/workhours/vacation_leave

World Tourism Organization. (2019). *Yearbook of Tourism Statistics*. <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>

Xie, K. L., Chen, C., & Wu, S. (2016). Online Consumer Review Factors Affecting Offline Hotel Popularity : Evidence from Tripadvisor. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(2), 211-223. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1050538>

Table de tableaux

Tableau 1: COMPARAISON ENTRE HILTON ET ACCOR (Hilton Hotels and Resorts, 2018a) (AccorHotels, 2018).....	19
Tableau 2: Les motivations des salariés de première ligne chez Hilton	70
Tableau 3: Les motivations des salariés de première ligne chez Accor	72

Table des figures

Figure 1: Les valeurs et la mission de Hilton	21
Figure 2: Réponses des participants contactés sur LinkedIn (chez Hilton)	29
Figure 3: Les catégories	36
Figure 4: La hiérarchie des catégories.....	37
Figure 5: Les valeurs de Hilton	50
Figure 6: La gestion de stress de rôle - Accor vs Hilton	78
Figure 7: Thrive@Hilton: Mind - Lifelong Learning (Thrive Guide, page 19).....	84

Table des entretiens

Entretiens

Document 1 : Hugo CORDEIRO – COLIBET, Responsable d’hébergement, Ibis Styles Gare de l’Est, Paris, France.....	118
Document 2 : Anissa KHACHANA, Assistante administrative du chef exécutif, Raffles Royal Monceau, Paris, France.....	123
Document 3 : Madeleine ROSS, Stagiaire en réservation et réception, onefinestay, Paris France.	126
Document 4 : Nina GOGONOVA, Stagiaire en réservation et réception, Novotel Paris La Défense, Paris, France.....	130
Document 6 : Katie STEFFENS, Stagiaire en ressources humaines, Hilton, Atlanta, Georgia, États-Unis.....	133
Document 7 : Aurélie CYRILLE, Responsable de ressources humaines, onefinestay, Paris, France.....	140
Document 8 : Karen DODD, Réceptionniste, Embassy Suites, South Bend, Indiana, États-Unis.	151
Document 9 : Alicia SPERANZA, Réceptionniste, Homewood Suites, Boston, Massachussets, États-Unis.....	154
Document 11 : Erika LEWIS, Réceptionniste / Manager de garde, Hilton Garden Inn, Toledo, Ohio, États-Unis.....	159

Document 12 : Elizabeth ARMS, Réceptionniste, Hilton, Kansas City, Missouri, États-Unis.....	165
Document 13 : Ingrid PITA, Stagiaire en restauration (ventes), Conrad New York Midtown, New York, New York, États-Unis.....	169
Document 14 : Lia Henry, Responsable de reservations, Hilton, Baltimore, Maryland, États-Unis	173
Document 5 : Olivia NEGRURA, Stage de Duty Manager, Hilton Paris Opéra, Paris, France.....	177

Fiches de poste analysées

Document 15 : Hilton: Guest Service Agent (OnQ Certified), Myrtle Beach, South Carolina, États-Unis.....	182
Document 16 : Accor : Agent de réservations, Calvados, Normandie-basse, France.....	183
Document 17 : Accor : Apprenti en salle, Loriet, Centre, France.....	184
Document 18 : Hilton: Breakfast Attendant, Salisbury, South Carolina.....	185
Document 19 : Accor : Employé Polyvalent Restaurant, Drôme, Rhône-Alpes, France.....	186
Document 21 : Accor : Réceptionniste, Côtes d’Armor, Bretagne, France.....	187
Document 22 : Accor : Réceptionniste tournant, Versailles, Ile-de-France, France.....	188

Table des annexes

Annexe A : Guides d’entretiens.....	100
Annexe B : Transcriptions et translations des entretiens, Fiches de poste analysées.....	118
Annexe C : Réseautage (Analyse des données).....	189
Annexe D : Documents d’analyse d’Atlas.TI	212

Table des matières

Remerciements	1
Sommaire	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
Table de matières	2
Introduction	3
Partie I : État de l'art	5
A. Le capital immatériel	5
i. Valorisation du capital immatériel.....	5
ii. La gestion éthique du capital immatériel.....	7
iii. Prise de la décision	7
B. Le capital humain, un capital immatériel essentiel à l'hôtellerie	9
C. Le bien être	11
D. La formation	13
Partie II : Le terrain	15
A. Les États Unis et la France : deux pays avec un contexte de travail différent	15
i. Durée de travail.....	15
ii. Les contrats de travail	15
iii. Salaires minimums.....	16
iv. Période d'essai	16
v. Période d'essai	17
vi. Congés payés	17
B. Hilton et Accor, deux géants hôteliers avec les objectifs stratégiques du capital humain 19	
i. Accor : Le terrain français	19
ii. Hilton Hotels and Resorts : Le terrain américain	20
1. Thrive@Hilton	22
C. Profils choisis	24
Partie III : Étapes de recherche	25
A. Problématique et hypothèses	25
B. Procédures de recherche : Méthodologie	27
i. Présentation de la méthode :	27
ii. Présentation des populations mères	27
iii. Déroulement des entretiens.....	28
iv. Analyse des données qualitatives	30
a. Le processus de codage.....	30
b. Le processus de catégorisation.....	31
c. La mise en réseautage sémantique (Semantic Networking)	32
d. Le codage avancé : la narration.....	33
v. Limitations du mémoire.....	33
Partie IV : Analyse des résultats, discussions, recommandations	35
a. Résultats et Discussions	35
i. Les catégories des codes	35

ii.	Le capital humain.....	38
	Le capital humain général.....	39
	Le capital humain spécifique à une tâche.....	40
	Le capital humain spécifique à la firme.....	43
	Les compétences recherchées.....	45
	Le processus d'embauche (Annexe).....	50
	Le processus de recrutement : Hilton.....	50
	Le processus de recrutement : Accor.....	52
	Discussion sur l'hypothèse 1.....	55
iii.	La formation.....	60
	Les avantages de la formation.....	60
	La formation chez Accor.....	62
	La formation chez Hilton.....	64
	Discussion sur l'hypothèse 2.....	67
iv.	Le bien-être au travail.....	69
	La motivation.....	69
	Le stress de rôle.....	73
	L'ambiguïté de rôle.....	73
	Le conflit de rôle.....	75
	Le surmenage de rôle.....	77
	La prévention du stress de rôle.....	77
	Le syndrome d'épuisement au travail.....	81
	Discussion sur l'hypothèse 3.....	83
	Conclusion.....	86
	Bibliographie.....	89
	Table de tableaux.....	95
	Table des figures.....	95
	Table des annexes.....	96
	Table des matières.....	97

Résumé

« La gestion du capital humain et son impact sur la formation et le bien-être : une comparaison entre l'hôtellerie américaine et française »

Ce mémoire examine la relation entre la gestion du capital humain et les politiques de bien-être et de formation au sein des établissements hôteliers en France et aux États-Unis. Le personnel en contact avec les clients, tels que les réceptionnistes, les salariés de restauration et de réservation, ainsi que les responsables de ressources humaines, sont les populations étudiées afin de faire une comparaison de la gestion de capital humain entre la France et les États-Unis. Le terrain américain étudié est Hilton tandis que le terrain français est Accor. Malgré les similitudes, une divergence de stratégie de gestion de capital humain a été observée entre la firme américaine et la firme française. Le capital humain spécifique à la firme est au cœur des deux stratégies, cependant Accor met également le capital humain général en valeur et Hilton met également le capital humain spécifique à la tâche en valeur. Ces combinaisons influencent le développement et la mise en place des formations internes ainsi que la structure du processus d'embauche et de l'intégration. En outre, une divergence entre les préférences du capital humain des salariés et des ressources humaines a été observé dans les deux firmes. Ce désaccord reflète des objectifs différents des deux groupes.

Mots clés : capital humain, capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche, formation, bien-être, bien-être au travail, Hilton, Accor, hôtellerie, gestion hôtelière, comparaison de gestion hôtelière, Thrive@Hilton, réceptionniste, ressources humaines, gestion des ressources humaines, capital immatériel, gestion multiculturelle, étude qualitative, réseautage sémantique, Grounded Theory Approach, processus d'embauche, intégration

Human Capital Management and its impact on training and workplace well-being: a comparison between American and French hospitality management

This master's thesis examines the relationship between Human Capital management and the development of well-being policies and training programs within American and French hotels. Human Resource Managers and Client-facing employees, such as Front Desk Agents, F&B and Catering staff, and Reservation Agent, were the populations studied in order to compare between American and French Human Capital management. Hilton was the American terrain and Accor was the French terrain. Despite their similarities, a divergence in Human Capital management strategy was observed between the two firms. Firm-specific human capital was at the heart of both strategies; however, Accor also values general human capital, while Hilton also values Task-specific human capital. These combinations in human capital influence the development and implementation of internal training as well as the structure of the hiring and integration process. Additionally, a divergence in human capital preferences between the client-facing employees and human resources managers was observed in both firms. This mismatch reflects each group's different objectives.

Key words: human capital, general human capital, firm-specific human capital, task-specific human capital, training, well-being in the workplace, Hilton, Accor, hospitality, hotel management, hospitality management, comparing hospitality management, Thrive@Hilton, Front Desk, human resources, human resource management, immaterial capital, multicultural management, qualitative study, semantic networking, Grounded Theory Approach, hiring process, integration