

Introduction

Soumise aux opportunités inédites mais aussi aux aléas du triomphe de la société de loisirs [VIA 15], la gestion des ressources humaines (GRH) inscrite dans l'univers de la grande organisation touristique apparaît à bien des égards comme une fonction sous tension [GRE 19]. Cet état de fait place notamment l'individu dans une posture paradoxale : envié et désiré comme consommateur, il reste trop souvent appréhendé comme une charge à subir ou à optimiser en tant qu'employé. Cette scission compromet l'adhésion au discours managérial et aux cultures développées au nom de la diffusion des valeurs adossées au service client, mais surtout, elle rend l'organisation dichotomique, ce qui nuit au fond, au sens global que l'on peut attribuer à sa mission sociétale, à l'heure où les questions de RSE s'imposent dans les débats démocratiques. L'hôtellerie comme le transport aérien ne sont pas épargnés par les singularités ci-avant évoquées qu'ils illustrent même parfois à l'excès.

En outre, les deux secteurs ont connu une expansion concomitante [GAY 17] à partir des années 1950 surtout. La première est indispensable au second pour attirer les touristes vers les destinations desservies, les urbaniser en partie mais pour aussi loger dans de bonnes conditions les équipages, si bien que bon nombre de compagnies aériennes ont choisi d'investir dans des chaînes hôtelières. La Pan Am fait ainsi figure de pionnière en créant la chaîne hôtelière Intercontinental Hotel Corporation (IHC) qui ouvre un premier hôtel de 85 chambres à Belem, Brésil, dès 1949, faute de trouver sur place une hôtellerie de qualité. Dans la même perspective, TWA (Trans World Airways) rachète la branche internationale du groupe Hilton en 1967 afin de mieux s'internationaliser. En Europe, aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale, Air France ne fait pas exception en prenant d'abord des participations dans les relais aériens français situés dans les colonies françaises

d'Afrique, puis en créant en 1970 la filiale Hotel France international (HFI) devenue Le Méridien.

Ces exemples, que pourraient alimenter encore les cas des clubs de vacances et de leurs compagnies aériennes et chaînes hôtelières intégrées, attestent de l'intrication des deux secteurs et parfois de leur rattachement à une maison mère commune. Ces proximités expliquent sans doute pourquoi Accor a convoité – sans succès – les parts publiques du groupe Air France. Si les logiques financières et stratégiques se rejoignent, les cultures professionnelles restent pourtant fortement éloignées, ce qui rend illusoire l'idée d'une DRH *corporate* produisant des politiques homogénéisées et globales de la part d'un employeur superficiellement commun. Pourtant, au-delà de ces évidentes dissociations, l'hôtellerie et le secteur aérien présentent des tendances de fond similaires : opposition de corps de métiers internes et formation de « clans » (*front* et *back*, salle et cuisine, hébergement et restauration, sol et ciel, cabine et cockpit), grande amplitude des qualifications, recomposition des portefeuilles de compétences et montée des *soft skills*, du réceptionniste à l'hôtesse, jusque chez le commandant de bord qui doit intervenir désormais en expert du « facteur humain ». Les turbulences endurées sont également comparables. Secteurs largement touchés par les opérations de fusions-acquisitions, l'hôtellerie comme l'aérien imposent à leur personnel des remaniements de situation qui altèrent durablement la capacité de celui-ci à pouvoir se projeter et envisager une trajectoire professionnelle contrôlée.

De même, la recherche constante d'économies et d'augmentation de la rentabilité expose les individus à une flexibilité du travail grandissante, exacerbée par les politiques d'externalisation observables chez l'un comme chez l'autre, pour faire émerger la classe des « soutiers » : les soutiers de l'hôtellerie de luxe évoqués par Gilles Alfonsi et Edouard Deluxe [ALF 13] chez le personnel des palaces parisiens en charge de l'entretien des étages ou encore les « soutiers de l'invisible » [BRU 17] sur les pistes des aéroports.

Par ailleurs, aucun de ces deux domaines n'est réductible à une seule approche sectorielle, face à l'hétérogénéité interne qui dévoile une logique complexe de « mondes »¹. Ceux de l'hôtellerie, présentés dans la première partie de l'ouvrage, laissent entrevoir des milieux contrastés en fonction de la taille et de la puissance financière des investisseurs, propriétaires non hôteliers ou propriétaires exploitants, affiliés ou non en chaîne, volontaires ou intégrées (chapitre 1). De même, le choix d'une hôtellerie adossée au patrimoine transforme la mission du personnel chargé

1. Sans majuscule, le mot « monde » désigne tout ce qui environne un acteur et ce dans quoi il s'inscrit, par sa pensée et son action. Avec une majuscule, il se réfère à l'espace habité par les hommes sur la planète Terre [LEV 13, p. 15].

d'incarner le lieu dans son originalité, alors que les employés de l'industrie de l'hôtellerie standardisée peuvent davantage se conformer à des scripts préformatés.

Finalement, tous sont mis à contribution pour faire valoir leur personnalité afin de créer de l'émotion, du réenchantement, de la satisfaction et du relationnel au service d'une expérience plus que jamais exhortée comme coproduite. Ces « som-mations » douces d'intervenir positivement dans le parcours client transforment les métiers traditionnellement construits sur la retenue et la bienséance discrète, pour en dérouter certains à travers la valorisation des *soft skills* en *front office* notamment (chapitre 2). Les espaces investis par l'hôtellerie exercent en même temps d'autres variabilités. D'un côté, les espaces historiques d'une hôtellerie en reconquête de ses clients attirés par les promesses alternatives de l'économie collaborative, mais forte également d'une tradition qui sous-tend des savoir-faire aujourd'hui négociables ailleurs, se recomposent sur les bases d'une combinaison réaffirmée entre la culture (art et design), le patrimoine et la dimension culinaire. Ces nouveaux attributs de l'équation hôtelière appellent la montée en puissance des métiers du *back office*, rehaussés également par la globalisation du secteur (chapitre 3). À côté des hôtelleries *lifestyle* ou traditionnelles, la catégorie atemporelle du luxe constitue un monde autonome, disposant de ses propres codes et de ses propres règles, capables d'attiser les motivations d'individus passionnés, captivés par la possibilité de capter par procuration un peu de la vie fantasmée des clients célèbres. Dans ces « maisons », la possibilité de faire carrière, construite par l'évolution interne, fonctionne encore comme un attracteur fort d'une implication parfois difficile à développer dans les autres niveaux de gamme (chapitre 4).

De l'autre côté, une hôtellerie récente et le plus souvent verticale, définie sous les contours des pays touristiquement émergents, où les capacités d'hébergement doivent accompagner la métamorphose des pratiques entre imitation de l'Occident et définition d'usages locaux, imprime ses silhouettes dans celles des villes-mondes et parfois des hauts-lieux, qui ne sont pas des métropoles (à l'instar des Hualuxe Hotels and Resorts de chez IHG). Dans ces contextes et dans ces mondes (chapitre 5), la difficulté de la GRH semble alors de pouvoir décliner concrètement les principes de l'approche « globale » finalement complexe à construire et à déployer, à moins de bénéficier d'une capacité à maîtriser les zones interstitielles, à mi-chemin entre culture locale et *corporate*, toujours soumise aux nuances de l'interculturalité. La Pologne (chapitre 6) puis la Chine (chapitre 7) nous permettront ici d'illustrer ces défis et ces échelles, après avoir démontré la présence structurelle de « mondes dans le monde », vaste, de l'hôtellerie.

Dans l'univers de l'aérien, abordé dans la seconde partie de cet ouvrage, le même schéma se reproduit : en fonction des espaces géographiques délimités par des

zones de croissance particulières (États-Unis, Europe, Asie, Moyen-Orient, etc.), mais aussi des types de compagnies (*legacy* ou *full service*, charter, *low cost* et *no frill*², compagnies de *leasing*, compagnies d'affaires, etc.) ou encore de l'appartenance à une maison mère ou à ses filiales régionales et à bas coûts, les conditions d'emploi comme la GRH diffèrent d'une compagnie à l'autre, exposant les personnels de même dénomination, à des situations disparates et non égalitaires. Les rentes de situation de certains ne sont pas nécessairement corrélées au succès économique du modèle de l'entreprise où ils opèrent, mais davantage à l'ancienneté de la structure et à sa culture sociale, où ont pu se construire et se stratifier des avantages sociaux gagnés par la lutte syndicale, en fonction des zones d'incertitude plus ou moins déterminantes détenues par les forces en présence. Dans ce contexte, parler de GRH pour le secteur aérien n'évoque pas une réalité homogène que viendraient simplement modifier les législations nationales. Le transport aérien est bel et bien caractérisé par des mondes qui se croisent dans les airs et rivalisent sur terre, au prix de nombreux ajustements sociaux, et sur fond de crise sociale ininterrompue.

Toutefois, d'une sphère à l'autre, les motifs des revendications syndicales changent, appuyés tantôt sur des logiques défensives de conservation des acquis, tantôt sur celles offensives de conquête sociale, mais signifiant, dans tous les cas, des renégociations des équilibres internes, mis à mal par le chaos de la libéralisation toujours en marche et de la banalisation du voyage, associée à sa diffusion sociale. Ces mondes dessinés notamment sous les contours des bouleversements des années 1990 ne sont pas figés et connaissent des zones de perméabilité intenses : lorsque les compagnies de *full-service* développent en interne des filiales *low cost* ; lorsqu'elles décident de se convertir en *low cost* elles-mêmes ; lorsque les *low cost* deviennent des charters ou encore lorsque les filiales *low cost* réintègrent la maison mère ; lorsqu'également une filiale régionale s'appuie, pour opérer, sur des compagnies charters, proposant occasionnellement du *leasing* ; ou lorsque, enfin, une compagnie étrangère rachète une compagnie nationale, avec la volonté ou non de la préserver dans son identité d'origine.

Chaque situation évoque des paradoxes et des ambiguïtés pour le personnel soumis à des injonctions paradoxales et des inégalités de traitement, mais aussi à des logiques de groupes et de clans, gages de frictions sociales. Dans ces climats de division coexistent encore des ambitions contraires d'ajustement vers le haut pour les uns (les salariés les moins bien lotis), et de nivellement vers le bas pour les employeurs. Ces mises sous tension ébrèchent la stabilité des collectifs dont la passion pour le métier comme l'exigence de la considération permanente de la

2. Signifie « sans fioritures », car le service est brut, sauf à vouloir payer plus pour l'enrichir.

sécurité excluent le véritable détachement psychologique. Par ailleurs, les systèmes de carrière largement définis selon les critères de l'ancienneté empêchent souvent les départs et font s'exercer plus systématiquement la grève, alors même qu'elle permet des démonstrations de force impossibles dans la pratique du métier, et sans doute d'autant plus véhémentes qu'elles restent auto-proscrites au quotidien au nom de l'exigence sécuritaire de celui-ci.

Pour pénétrer et comprendre ces mondes, nous envisagerons d'abord d'embrasser le secteur dans son ensemble et son histoire ([chapitre 8](#)), avant de nous pencher sur les situations des deux grandes catégories de personnel présentes dans l'aérien : le personnel navigant ([chapitre 9](#)) puis le personnel au sol ([chapitre 10](#)). Nous nous intéresserons ensuite plus précisément au cas des pilotes et de leur lien à un univers de travail atypique ([chapitre 11](#)). Puis nous procéderons enfin en deux temps pour explorer les mondes de l'aérien : dans une première partie ([chapitre 12](#)), nous analyserons les acteurs et les politiques sociales des compagnies du segment économique, avant de nous intéresser dans une seconde partie ([chapitre 13](#)), aux situations et aux stratégies sociales des compagnies dites hybrides, qu'elles soient issues du low cost ou des compagnies régulières³. À l'intérieur de chaque partie, d'autres mondes se subdivisent, renvoyant à la réalité complexe d'un secteur que l'ouvrage espère éclairer davantage par la désignation de quelques lignes directrices stables et de dénominateurs communs.

De façon non exhaustive et à titre surtout d'exemplification, cet ouvrage invite le lecteur à parcourir certains de ces mondes, à s'y attarder parfois, afin de mieux cerner les enjeux RH contemporains posés aux acteurs actuels et en devenir qui y interviendront ou s'y intéresseront.

Bibliographie

- [ALF 13] ALFONSI G., DELUXE E., « La révolte des soutiers de l'hôtellerie de luxe », *Le Club de Mediapart*, 4 octobre 2013, disponible à l'adresse : <https://blogs.mediapart.fr/sylla/blog/.../la-revolte-des-soutiers-de-l-hotellerie-de-luxe>.
- [BRU 17] BRUGIERE F., *La sous-traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Eres-Clinique du travail, Toulouse, 2017.
- [GAY 17] GAY C., MONDOU V., *Tourisme et transport. Deux siècles d'interactions*, Bréal, Paris, 2017.

3. Le terme de régulier est dû au fait que ces compagnies disposent de créneaux de vols stables, et décollent à des horaires réguliers, sans changement.

[GRE 19] GREFE G., PEYRAT-GUILLARD D., « La GRH au défi de la troisième révolution touristique : impulsion des sièges, diffusion et/ou traduction des stratégies ? », dans C. CLERGEAU et N. PEYPOCH (DIR.), *Faire de la recherche en tourisme*, Vuibert, Paris, 2019 (à paraître).

[LEV 13] LEVY J., *Réinventer la France*, Fayard, Paris, 2013.

[VIA 15] VIARD J., *Le triomphe d'une utopie. Vacances, loisirs, voyages : la révolution des temps libres*, Éditions de L'Aube, La Tour d'Aigues, 2015.