

Table des matières

Liste des auteurs	xi
Introduction	1
Gwenaëlle GREFE et Dominique PEYRAT-GUILLARD	
Partie 1. La gestion des ressources humaines des firmes hôtelières face aux disruptions de la troisième révolution touristique	7
Introduction de la partie 1	9
Chapitre 1. Disruption et stratégie des groupes hôteliers	17
Régis DUMOULIN et Aurore GIACOMEL	
1.1. Le marché de l'hôtellerie : firmes multinationales et nouveaux acteurs	17
1.1.1. Airbnb	19
1.1.2. Les <i>Online Travel Agencies</i> (OTA)	20
1.1.3. Les enjeux internationaux	20
1.2. Les réponses stratégiques des leaders hôteliers mondiaux	23
1.2.1. Le positionnement des groupes sur les segments et gammes d'hôtels	24
1.2.2. Les stratégies de diversification	25
1.2.3. Les stratégies de digitalisation	26
1.2.4. Hyperconcurrence et hypervariété du service	27
1.3. Conclusion	28
1.4. Bibliographie	29

Chapitre 2. Les métiers du *front office* à l'heure des *soft skills* . . . 31

Aurore GIACOMEL et Benoît RAVELEAU

2.1. Vers une prégnance des <i>soft skills</i> dans les métiers du <i>front office</i> . . .	31
2.2. La professionnalisation dans les métiers du <i>front office</i> , des spécificités à l'épreuve de la pratique.	33
2.3. Les compétences et le vécu au travail des employés de contact	39
2.4. Le recrutement par les <i>soft skills</i> et leur difficile appréciation	40
2.5. Conclusion	43
2.6. Bibliographie.	44

Chapitre 3. La montée en compétences des métiers du *back office*, de la ligne hiérarchique et des fonctions supports 47

Gwenaëlle GREFE

3.1. L'évolution historique des métiers	47
3.2. La montée en compétences en contexte d'internationalisation obligée	48
3.2.1. L'international, un vivier de hauts potentiels.	48
3.2.2. L'internationalisation comme levier de reconfiguration et de séparation des métiers.	52
3.3. La montée en compétences des métiers du <i>back office</i> et supports dans le contexte de la digitalisation	53
3.3.1. La mise en place d'équipes expertes.	54
3.3.2. De nouveaux métiers fonctionnels et opérationnels.	56
3.4. La montée en compétences des métiers du <i>back office</i> et supports face à la double quête d'enrichissement et de durabilité	57
3.4.1. La diffusion de l'économie de l'enrichissement au sein de l'hôtellerie adossée au patrimoine : l'enjeu des compétences	57
3.4.2. De l'économie mondialisée à l'économie durable : la recherche et l'activation de nouvelles compétences ?	59
3.5. Conclusion	60
3.6. Bibliographie.	61

Chapitre 4. Le départ des employés : la gestion des ressources humaines au défi du développement de l'implication et de la satisfaction au travail 63

Brigitte CHARLES-PAUVERS

4.1. Une fidélisation problématique...	63
4.2. ... au défi d'une nécessaire implication et satisfaction au travail	65

4.3. Créer les conditions de l'implication et de la satisfaction	67
4.3.1. Le recrutement	69
4.3.2. La formation et le développement	69
4.3.3. La rémunération	70
4.3.4. Le soutien des managers	70
4.4. Conclusion	71
4.5. Bibliographie	71

Chapitre 5. L'hôtellerie globalisée : des mondes dans un Monde 75

Aurore GIACOMEL et Régis DUMOULIN

5.1. Mondes en présence et gestion des ressources humaines (GRH)	75
5.2. De la conception traditionnelle de l'hospitalité au secteur hôtelier globalisé	76
5.3. Diversité des structures hôtelières et GRH	77
5.4. Diversité des métiers et polyvalence du personnel	78
5.5. Nouvelles segmentations et culture du changement dans les RH	79
5.6. Mondialisation : harmoniser les cultures RH	82
5.7. Conclusion	83
5.8. Bibliographie	84

Chapitre 6. Le monde de l'hôtellerie en Pologne : un secteur dynamique à la recherche de compétences comportementales 85

Aldona GLIŃSKA-NEWEŚ, Rafał HAFFER, Joanna WIŃSKA

et Barbara JÓZEFOWICZ

6.1. Introduction : panorama de l'hôtellerie en Pologne	85
6.2. Compétences comportementales et sens du travail	89
6.3. Les compétences comportementales en pratique : une étude de cas	92
6.4. Conclusion : voies de progrès RH pour l'industrie hôtelière en Pologne	98
6.5. Bibliographie	100

Chapitre 7. Les groupes hôteliers internationaux et leurs ancrages en Chine continentale 103

Hong ZHU

7.1. Le développement de l'hôtellerie internationale en Chine	103
7.2. Le défi de la gestion interculturelle	104
7.3. Les enjeux de la fidélisation du personnel	109
7.4. Conclusion	114
7.5. Bibliographie	114

Partie 2. La gestion des ressources humaines des firmes de transport aérien face aux disruptions de la troisième révolution touristique.	117
Introduction de la partie 2.	119
Chapitre 8. De la refondation de la chaîne de valeur des compagnies porte-drapeaux à un déchaînement des valeurs historiques	123
Gwenaëlle GREFE	
8.1. Les compagnies nationales à la conquête du monde : une chaîne de valeur protégée et protectrice	123
8.1.1. L'impulsion de la convention de Paris et l'essor de l'entre-deux-guerres	123
8.1.2. L'accélération donnée au transport aérien par la convention de Chicago	126
8.2. Les compagnies porte-drapeaux à l'épreuve de la mondialisation : les chaînes de valeur historiques périmées	128
8.2.1. La déréglementation américaine : une anticipation de la mondialisation s'imposant à l'Europe	128
8.2.2. La libéralisation du ciel européen et ses conséquences sur les <i>majors</i> , à toutes les échelles	130
8.3. Conclusion	137
8.4. Bibliographie	138
Chapitre 9. La gestion conflictuelle des navigants : fractures et continuité au sein des <i>majors</i>	141
Gwenaëlle GREFE et Dominique PEYRAT-GUILLARD	
9.1. Deux métiers pour une même condition	141
9.2. Les PN, une caste aux identités professionnelles comparables, difficilement intégrée aux dispositifs de gestion des ressources humaines classiques	142
9.3. Les PN, cibles de plans de restructuration successifs à l'origine de luttes corporatives dissociées	148
9.3.1. Les PNC à l'épreuve de la banalisation de leur métier	148
9.3.1.1. La fin du prestige social pour les PNC de chez Air France ?	149
9.3.1.2. Les PNC de British Airways sacrifiés sur l'autel du redressement.	152
9.3.1.3. Les PNC de Lufthansa contraints aux efforts	155

9.3.2. Des PNT en mal de cogestion.	155
9.3.2.1. Les pilotes Air France : une tradition de victoires sociales portée par le SNPL.	155
9.3.2.2. Les pilotes allemands inquiets de leur avenir	160
9.4. Conclusion	161
9.5. Bibliographie.	162

Chapitre 10. Le personnel au sol exposé aux vents contraires : des restructurations à terre en écho à la dérégulation des airs

Gwenaëlle GREFE

10.1. Les mondes du sol	165
10.2. Entre sol et ciel, le monde suspendu des contrôleurs de la navigation aérienne	167
10.3. Au sol, des salariés variables d’ajustement, en tout contexte	172
10.3.1. Les rampants, cibles immédiates des restructurations des <i>legacies</i>	172
10.3.2. Le personnel de chez ADP en proie à l’inquiétude	174
10.3.3. Déréglementation et externalisation des métiers d’assistance en escale	177
10.4. Conclusion	180
10.5. Bibliographie	181

Chapitre 11. Les liens psychologiques des pilotes de ligne à leur travail : de la passion à la raison.

Dominique PEYRAT-GUILLARD et Gwenaëlle GREFE

11.1. Pilote de ligne, du métier rêvé aux liens psychologiques vécus	185
11.1.1. Voler, un rêve d’enfant	185
11.1.2. Un lien affectif d’identification au métier menacé par les évolutions sociétales et organisationnelles.	187
11.2. La particularité du lien à l’organisation	189
11.2.1. D’une organisation idéalisée.	189
11.2.2. . . . à un lien instrumental, voire de simple consentement	191
11.3. Quelle politique RH ?	192
11.3.1. Les difficultés de recrutement face à une pénurie annoncée	193
11.3.2. Une gestion de carrière contrainte	194
11.3.3. Un dialogue social entravé par l’impossibilité à défendre sa profession.	194
11.4. Conclusion	195
11.5. Bibliographie	196

Chapitre 12. Le monde des compagnies adeptes du <i>no frills social</i>.	199
Gwenaëlle GREFE	
12.1. Un monde sans fioritures sociales	199
12.2. Le régime chaotique du personnel des compagnies charters à l'épreuve de la généralisation des « avions-soleil »	200
12.3. La gestion des ressources humaines détournée du personnel des compagnies <i>low cost</i>	204
12.3.1. <i>Dumping</i> social et contournement habile du droit du travail européen	204
12.3.2. La gestion comprimée des ressources humaines	210
12.3.3. De l'évitement du dialogue social à l'accommodation, après prises de parole	214
12.4. Conclusion	216
12.5. Bibliographie	218
Chapitre 13. Les compagnies hybrides, enclines à la gestion des ressources humaines raisonnée	221
Gwenaëlle GREFE	
13.1. Une hybridation des modèles.	221
13.2. À l'origine de l'invention du <i>low cost</i> , un modèle appuyé sur l'implication des salariés	222
13.3. L'imitation imposée du <i>low cost</i>	224
13.3.1. La tentation du <i>low cost</i> : le cas d'Aer Lingus	225
13.3.2. L'inclusion du <i>low cost</i> comme riposte : le choix du dédoublement et de la filialisation du moyen-courrier	228
13.4. Conclusion	233
13.5. Annexe : le monde des compagnies aériennes du Moyen-Orient	233
13.6. Bibliographie	235
Conclusion	239
Biographies des auteurs	241
Index	245