







# **ÉTUDE SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES EMPLOYÉS DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS AU SÉNÉGAL**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© **FATOU DIENG**

**Juillet 2025**





**Composition du jury :**

**Marcellin MAKPOTCHE, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Luc FOLEU, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Théodore Siba KOROPOGUI, examinateur externe, Université du Québec à Trois  
Rivières**

Dépôt initial le 25 Avril 2025

Dépôt final le 17 Juillet 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





À mon cher papa AKN, que ton  
repos soit doux comme ta vie fut belle.

## DÉDICACES

Je dédie ce travail à mes parents pour tout leur sacrifice, leur soutien, leur compréhension, leur patience. Ils m'ont apporté un réconfort considérable malgré la distance et durant toute la durée du programme d'étude.

À mes frères Cheikh Ahmadou Bamba DIENG, Bathie DIENG, Serigne Moustapha DIENG, Pape Nango NDAO.

À mes tantes Gnagna Kane et Maimouna Kane.

À mes sœurs et amies Ndèye Ami DIENG, Mame Diarra DIENG, Rokhaya DIALLO et son époux Bamba SEYE, Félicité NGOM, Ndèye Aissatou SOW, Ndèye Marième MANÉ, Khady DIÈYE.

À mon amour S.M pour le soutien, l'attente et le réconfort.

À Ma famille adoptive au Québec Lynda et Melvin.

## **REMERCIEMENTS**

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce mémoire de maîtrise. Car, il représente pour moi la concrétisation de beaucoup d'efforts et de défis de mon parcours académique au Canada en tant qu'étudiant étranger.

Tout d'abord, mes remerciements vont à mon directeur de recherche, Luc FOLEU pour son appui, sa patience, ses conseils avisés et pour la qualité de l'encadrement scientifique et méthodologique dont il m'a fait bénéficier avec un suivi d'une grande rigueur intellectuelle.

Je remercie à mes professeurs du programme de gestion des personnes en milieu de travail de l'Université du Québec à Rimouski pour les compétences acquises tout le long de cette formation. Ainsi que tous les membres du personnel de l'Université y compris mes camarades de promotion dont Chérif Aliou NDOYE.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué à faire de ce mémoire une réalité particulièrement à mon frère Cheikh Ahmadou Bamba DIENG. J'apprécie leur appui technique, suggestion et relecture.



## **AVANT-PROPOS**

Mon cheminement en tant que diplômée en management des entreprises hôtelières et touristiques suivi de ma formation de maîtrise de gestion des personnes en milieu de travail, m'a conduit à m'intéresser au concept de bien-être au travail, en particulier pour les travailleurs du secteur hôtelier. Un domaine qui est connu pour ses exigences élevées et son environnement souvent épuisant, où des règles strictes et stressantes règnent, rendant l'atteinte du bien-être parfois difficile pour les employés de ce secteur. Au cours de mon expérience professionnelle, j'ai remarqué que les initiatives prises par rapport à la gestion sont généralement orientées vers le client et son confort au sein des établissements hôteliers. Au même moment, le bien-être du personnel est souvent négligé. Ce constat m'a amené à me demander quelles seraient les méthodes, les plus appropriées, pour gérer les personnes dans leur milieu de travail, en mettant l'accent sur leur bien-être et leur sentiment d'accomplissement dans leur travail.

C'est pourquoi, mon expérience dans ce secteur me donne l'occasion d'aborder à travers ce mémoire, la problématique du bien-être au travail dans le secteur hôtelier sous divers angles, notamment à travers l'analyse des facteurs qui le déterminent et le partage de mon propre vécu professionnel. Suite à cela, il me semble essentiel que les dirigeants et responsables ressources humaines prennent l'initiative de mettre en place des actions visant à promouvoir et renforcer le bien-être de leur personnel. Cela pourrait passer par une réorganisation du travail en réévaluant les pratiques managériales et les conditions de travail offertes par l'établissement à ses employés. De plus, il est crucial que le domaine du bien-être au travail, qu'il concerne la santé mentale ou physique, soit valorisé par les instances compétentes sénégalaises telles que le ministère du Travail et les différents syndicats des secteurs économiques.



## RÉSUMÉ

Le secteur hôtelier, par sa nature exigeante et son rythme soutenu, expose les employés à des conditions de travail souvent intenses: horaires décalés, pression constante liée à la satisfaction client, tâches physiques répétitives, et forte saisonnalité. Dans ce contexte, le bien-être au travail (BET) s'impose comme une préoccupation managériale centrale, intégrant la santé physique, mentale, sociale et émotionnelle des employés. Il vise à créer un environnement propice à l'épanouissement personnel et professionnel, où chacun peut se sentir reconnu, soutenu et valorisé.

Si le BET a été largement exploré dans les pays occidentaux, il demeure encore peu documenté dans les environnements africains, notamment dans le secteur hôtelier sénégalais. Ce mémoire s'inscrit dans une démarche réflexive et expérientielle, avec pour objectif d'analyser les déterminants du BET au sein de deux établissements hôteliers indépendants du Sénégal. L'étude repose sur une approche qualitative et mobilise l'autopraxéographie, à travers deux récits issus de l'expérience professionnelle de l'étudiante chercheuse au sein de deux hôtels indépendants de même catégorie. Cette posture réflexive permet de faire émerger des savoirs ancrés dans le vécu et de produire une lecture fine des dynamiques de gestion internes.

Les résultats révèlent deux leviers principaux du bien-être au travail:

- D'une part, les pratiques managériales telles que la reconnaissance, la participation, l'autonomie ou encore le style de leadership;
- D'autre part, les conditions de travail concrètes: organisation du temps, rémunération, accès à la formation, sécurité contractuelle, etc.

Ces dimensions peuvent agir comme facteurs de motivation ou de démobilisation, selon leur mise en œuvre. En croisant ces constats avec les cadres théoriques existants,



l'étude met en lumière la pertinence du modèle de Robert (2007) basé sur la cohérence émotionnelle et les représentations individuelles du travail. Elle souligne également la nécessité de contextualiser les pratiques managériales dans un environnement sénégalais marqué par la coexistence de logiques formelles et communautaires.

Enfin, le mémoire propose des recommandations concrètes et adaptées aux réalités du secteur hôtelier sénégalais: développement de parcours de formation progressive, reconnaissance explicite des efforts, amélioration des conditions contractuelles, et création d'espaces de dialogue interne. Ces pistes visent à guider les gestionnaires vers une meilleure qualité de vie au travail, facteur-clé de fidélisation et de performance durable.

Mots clés: bien-être au travail, hôtellerie, ressources humaines, autopraxéographie, pratiques managériales, conditions de travail, Sénégal.

## **ABSTRACT**

The hospitality sector, by its demanding nature and fast-paced rhythm, exposes employees to often intense working conditions: irregular hours, constant pressure to ensure customer satisfaction, repetitive physical tasks, and strong seasonality. In this context, employee well-being at work (WBW) has emerged as a central managerial concern, encompassing physical, mental, social, and emotional health. It aims to foster a work environment that supports personal and professional growth, where individuals feel recognized, supported, and valued.

While WBW has been extensively studied in Western countries, it remains underexplored in African contexts, particularly within the Senegalese hotel industry. This thesis adopts a reflective and experiential approach to analyze the key factors influencing WBW in two independent hotels in Senegal.

The research is grounded in a qualitative methodology, mobilizing *autopraxeography* through two professional narratives based on the student-researcher's experience in two hotels of similar category. This reflective posture enables the emergence of knowledge rooted in lived experience and offers a nuanced reading of internal managerial dynamics.

Findings reveal two central drivers of workplace well-being:

- Managerial practices such as recognition, communication, leadership style, and employee autonomy;
- Working conditions including workload, compensation, training opportunities, and contract clarity. These factors can act either as sources of engagement or as stressors, depending on how they are implemented.

Beyond addressing a gap in African scholarship, this research offers an original, experience-based contribution, and outlines practical recommendations for hotel managers in Senegal. These include implementing structured recognition policies, developing accessible training pathways, enhancing contractual transparency, and establishing open dialogue between staff and leadership. Such measures can help foster a more humane, resilient, and performance-oriented work environment.

Keywords: Workplace well-being, hotel management, human resources, managerial practices, working conditions, Senegal, autopraxeography.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	x
AVANT-PROPOS .....	xii
RÉSUMÉ .....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
TABLE DES MATIÈRES .....	xix
LISTE DES TABLEAUX .....	xxii
LISTE DES FIGURES .....	xxiv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxvi
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	2
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE .....	5
1.1 GÉNÉRALITÉS SUR LE SECTEUR HÔTELIER .....	5
1.1.1 LE SECTEUR HÔTELIER SÉNÉGALAIS .....	5
1.1.2 LA GRH ET LE SECTEUR HÔTELIER .....	7
1.1.3 ENJEUX DE LA GRH DANS LE SECTEUR HÔTELIER.....	9
1.2 BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR HÔTELIER.....	12
1.2.1 DÉFINITION DU CONCEPT DE BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL.....	12
1.2.2 DÉFINITION DU CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL .....	15
1.2.3 MODÈLES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.....	17
1.2.4 ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL .....	24
1.3 PROBLÉMATIQUE.....	35
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	38
2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	38
2.2 CHOIX DE LA STRATÉGIE DE RECHERCHE .....	39

2.3	OUTILS MÉTHODOLOGIQUES MOBILISÉS : AUTOPRAXÉOGRAPHIE.....	41
2.3.1	Définition et justification .....	41
2.3.2	Démarche d'analyse réflexive.....	41
2.3.3	Critères de crédibilité.....	43
2.3.4	Limites reconnues .....	43
	CHAPITRE 3 ANALYSE ET INTERPRÉTATION.....	45
3.1	RÉCIT DE L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE.....	45
3.1.1	PREMIER TÉMOIGNAGE.....	45
3.1.2	DEUXIÈME TÉMOIGNAGE .....	52
3.2	ANALYSE DES RÉSULTATS.....	59
3.2.1	LES FACTEURS MANAGÉRIAUX IDENTIFIÉS .....	60
3.2.2	LES CONDITIONS DE TRAVAIL IDENTIFIÉES .....	64
	CHAPITRE 4 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	71
4.1	APPORT MANAGÉRIAL .....	72
4.1.1	Mettre en place une politique interne de reconnaissance explicite et régulière .....	72
4.1.2	Développer des parcours de formation continue accessibles et progressifs .....	72
4.1.3	Favoriser une autonomie encadrée des employés, en particulier des nouveaux arrivants .....	73
4.1.4	Structurer les horaires et répartitions de tâches en fonction des contraintes des salariés.....	74
4.1.5	Réduire l'informalité en matière de recrutement et de contractualisation .....	74
4.1.6	Créer des espaces de dialogue entre direction et personnel .....	75
4.2	APPORT THÉORIQUE .....	75
4.3	LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE .....	77
4.4	PLAGIAT ET DROIT D'AUTEUR .....	78
	CONCLUSION GÉNÉRALE .....	80
	ANNEXE 1: EXTRAIT DE GRILLE D'ANALYSE RÉFLEXIVE- PREMIER TÉMOIGNAGE .....	83

ANNEXE 2 EXTRAIT DE GRILLE D'ANALYSE RÉFLEXIVE- DEUXIÈME TÉMOIGNAGE.....	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	85

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1. Aperçu de l'évolution du secteur hôtelier selon l'Agence National de la Statistique et de la Démographie (ANSD, 2018).....	p.7
Tableau 2. Synthèse des différentes approches identifiées dans la littérature.....	p.23
Tableau 3. Résumé des thématiques du BET notées selon les témoignages 1 et 2....	p.70
Tableau 4. Extrait de grille d'analyse réflexive- premier témoignage.....	p.83
Tableau 5. Extrait de grille d'analyse réflexive- premier témoignage.....	P.84





## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1.</b> Processus de la méthode d'autopraxéographie selon Albert et al. (2023).....	p.44
--	------



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>ANSD</b>	Agence National des Statistique et de la Démographie
<b>APIX</b>	Agence de Promotion des Investissement et des Grands Travaux
<b>BEPT</b>	Bien-Etre Psychologique au Travail
<b>BET</b>	Bien-Etre du Travail
<b>CCHST</b>	Centre Canadien d'Hygiène et de Sécurité
<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminé
<b>CNSS</b>	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>CPR</b>	Contrat Psychologique Relationnel
<b>DPT</b>	Détresse Psychologique au Travail
<b>EOA</b>	Engagement Organisationnel des Agents
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>IE</b>	Intelligence Emotionnelle
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>OQLF</b>	Office Québécois de la Langue Française
<b>PME</b>	Petite et Moyen Entreprise
<b>PO</b>	Performance Organisationnelle
<b>PSE</b>	Plan Sénégal Emergent
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SAPCO</b>	Société d'Aménagement et de Promotion
<b>SER</b>	Société de recherche d'entreprise
<b>TCAC</b>	Taux de croissance composé



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis la Première Guerre mondiale, le secteur de l'hôtellerie a connu une transformation profonde, passant d'un artisanat local à une industrie mondialisée. Cette dynamique d'industrialisation, largement documentée (Fraenkel et Iunius, 2007; Mesplier et Bloc-Duraffour, 2015), a accompagné une croissance économique soutenue à l'échelle internationale. Selon un rapport de la Société de Recherche d'Entreprise (SRE), le marché mondial de l'hôtellerie est passé de 4 390,59 milliards de dollars en 2022 à 4 699,57 milliards en 2023, avec un taux de croissance annuel de 7 %. Toutefois, cette expansion s'accompagne de mutations structurelles et de nombreuses incertitudes: crises sanitaires, pressions concurrentielles, instabilités sociales, évolution des attentes clients, digitalisation des services et montée des risques psychosociaux (Attabou et Sbiti, 2016; Nafzaouia et El Kezazy, 2022).

Face à ces défis, la pérennité des établissements hôteliers repose sur leur capacité à mettre en place des systèmes de gestion intégrés, agiles et profondément centrés sur l'humain. Si les fonctions financière, garante de la stabilité économique; marketing, déterminante pour assurer la compétitivité et attirer la clientèle et opérationnelle, pilier de l'expérience client et de la qualité de service, demeurent essentielles, la gestion des ressources humaines (GRH) s'impose désormais comme un levier stratégique majeur. En effet, les transformations du monde du travail, émergence de nouvelles générations, quête de sens, valorisation de la santé mentale et de la qualité de vie bousculent les modèles managériaux traditionnels, invitant les organisations à revoir en profondeur leurs pratiques de gestion.

Dans ce contexte, le bien-être au travail (BET) émerge comme un enjeu transversal, à la croisée des logiques économiques, sociales et humaines. Il ne s'agit plus seulement d'un luxe organisationnel, mais d'un facteur clé de performance, de fidélisation des talents et de développement durable des organisations (Peretti, 2019; Tremblay et Rolland, 2019).

Pourtant, malgré cette reconnaissance croissante, la littérature scientifique sur le BET demeure encore largement dominée par des approches négatives, centrées sur les pathologies

professionnelles (stress, épuisement, conflits), au détriment d'une analyse approfondie des leviers favorables au bien-être. Cette lacune est d'autant plus marquée dans le secteur hôtelier, pourtant fortement exposé à des contraintes émotionnelles, relationnelles et organisationnelles spécifiques (Emeriau-Farges, 2018). Elle l'est encore davantage dans les pays en développement, et notamment en Afrique, où les études empiriques sur le BET en contexte hôtelier restent rares. Au Sénégal en particulier, le tissu professionnel hôtelier se caractérise par une forte informalité, une diversité des profils salariés, et une influence marquée des logiques culturelles, autant de variables qui rendent les approches standardisées peu opérantes. Ces réalités imposent dès lors une approche contextualisée et située du bien-être, ancrée dans les pratiques réelles et les représentations locales du travail.

C'est dans cette optique que ce mémoire mobilise l'approche développée par Robert (2007), qui propose une lecture du bien-être centrée sur la notion de cohérence de rôle. Selon cette auteure, le bien-être ne résulte pas uniquement de la présence d'émotions positives ou de l'absence de tensions, mais de la congruence entre les émotions vécues dans l'exercice professionnel et la représentation idéale que le travailleur se fait de son rôle. Cette perspective permet de dépasser les approches purement instrumentales du bien-être, en intégrant la dimension émotionnelle, axiologique et identitaire du rapport au travail. Elle s'avère particulièrement pertinente pour analyser les réalités du secteur hôtelier sénégalais, où les salariés sont souvent confrontés à des tensions entre normes organisationnelles standardisées et attentes culturelles spécifiques. La cohérence de rôle devient alors un prisme d'analyse fécond pour comprendre les arbitrages émotionnels, les stratégies d'adaptation et les formes de reconnaissance implicites qui structurent l'expérience professionnelle.

Sur le plan méthodologique, ce travail adopte une posture constructiviste pragmatique, fondée sur l'idée que les savoirs émergents de l'expérience située. Le recours à l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016) permet à l'étudiante-chercheuse de produire une analyse réflexive à partir de son immersion professionnelle dans deux établissements hôteliers sénégalais. Cette démarche vise à faire émerger des savoirs contextualisés, souvent absents des modèles normatifs occidentaux.

Le premier chapitre de notre mémoire établit le cadre théorique qui offre d'abord une brève présentation du cadre conceptuel de recherche. En d'autres termes, il met en lumière les spécificités du secteur hôtelier sénégalais ainsi que le concept de gestion des ressources humaines et les enjeux qui en découlent. Ensuite, dans une section, il sera question d'exploiter notre concept d'étude qu'est le bien-être au travail, à travers la définition des notions de bien-être général et de bien-être au travail, tout en abordant leurs différentes approches. Cette section inclura également une revue des écrits existants sur le bien-être au travail et ses enjeux, suivie d'une mise en relief globale de notre problématique de recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous détaillerons la méthodologie de recherche que nous avons choisie et mise en œuvre pour répondre à cette problématique.

Le troisième chapitre sera consacré aux témoignages recueillis et à l'analyse de nos résultats obtenus.

Enfin, dans le quatrième chapitre, nous discuterons des résultats issus de ces témoignages. Ce chapitre se termine par les limites de la recherche et les perspectives futures envisagées avant de procéder à la conclusion générale de notre recherche.



## **CHAPITRE 1**

### **CADRE THÉORIQUE**

Dans le courant de ce chapitre, nous allons examiner et préciser les différents concepts théoriques mobilisés, ce qui nous permettra de construire une base théorique solide pour la problématique identifiée et d'élaborer des questions de recherche spécifiques.

#### **1.1 GÉNÉRALITÉS SUR LE SECTEUR HÔTELIER**

##### **1.1.1 LE SECTEUR HÔTELIER SÉNÉGALAIS**

L'Afrique est aujourd'hui perçue comme l'un des marchés les plus prometteurs pour le développement hôtelier (FIHA, 2019), avec plus de 417 projets représentant près de 73 000 chambres, soit le double de 2009 (Proparco, 2018). Le Sénégal s'inscrit pleinement dans cette dynamique de croissance soutenue du secteur hôtelier, portée par des ambitions nationales fortes, comme en témoigne l'adoption du Plan Sénégal Émergent (PSE) dès 2014 (Mendy et al., 2021), et plus récemment, la Vision Sénégal 2050. L'État positionne ainsi l'hôtellerie comme un levier stratégique de développement économique, bénéficiant d'un environnement favorable et de projets structurants, soutenus notamment par une politique de gestion hôtelière proactive.

Parmi les mesures phares: la mise en place d'un crédit hôtelier doté de 5 milliards de FCFA, dont 1,309 milliard déjà alloué à 14 entreprises réparties sur 10 régions (ANSD, 2018). Ce dispositif, initié par l'arrêté interministériel n°22539 (8 décembre 2015), vient pallier les difficultés d'accès au financement et stimuler la qualité des infrastructures (MTA, 2020). Il s'accompagne de nombreuses initiatives: code des investissements, allègements

fiscaux, exonérations en Casamance, nouveaux pôles touristiques à Joal, Mbodjiene ou Pointe Sarène. Le tableau est complété par l'instauration des institutions comme la SAPCO (Société d'Aménagement et de Promotion des Côtes et zones touristiques du Sénégal), l'APIX (Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux) (MTA, 2020).

Dans cette perspective de développement de l'offre touristique, d'ici quelques années, ce sont plus de 3 200 chambres supplémentaires qui verront le jour, entre autres sur la Corniche de Dakar, la Petite Côte, et le Lac Rose (FIHA, 2019). Rien qu'en 2023, une croissance de 24,6 % du chiffre d'affaires de l'hébergement a été enregistrée, avec une hausse globale de 31,5 % sur le premier semestre 2023 comparé à l'année précédente (ANSD, 2023). D'ailleurs, le tableau 1 illustre parfaitement l'évolution du secteur hôtelier à travers les différents pôles touristiques du Sénégal.

Malgré ce qui précède, certains chercheurs comme Kadri et al. (2019) rejoignent des auteurs internationaux comme Goeldner et al. (2009), Lee-Ross et Pryce (2010) ou encore Cook et al. (2014), en soulignant sur un défi majeur: l'incapacité persistante du secteur hôtelier à intégrer pleinement les logiques de gestion des ressources humaines (GRH), malgré leur impact prouvé sur la performance globale (Kadri et al., 2019). Ainsi, dans leur revue, ces auteurs soutiennent que « l'accessibilité grandissante des destinations et des attractions touristiques a poussé les entreprises qui œuvrent dans ce domaine à revoir leurs façons de faire, plus particulièrement au niveau de la GRH » (Kadri et al., 2019, p. 6).

Cela met en évidence le fait que la performance de la gestion globale des entreprises ne peut être évaluée uniquement en se basant sur les résultats financiers actuels (Alami et Achaba, 2021) mais plutôt sur la prise en considération de plusieurs aspects, tels que les ressources humaines (Schwartz et al. 2016 dans Oubya, 2016). En effet, le modèle de développement reste centré sur l'offre et l'infrastructure, tandis que le capital humain, pourtant central dans le secteur hôtelier (Barten, 2020), demeure souvent relégué au second plan. L'émergence d'une gestion orientée vers le bien-être, la formation continue et la valorisation du personnel reste inégale. Cela soulève une tension fondamentale: le développement du secteur peut-il être réellement durable sans un recentrage sur l'humain.

**Tableau 1:** Aperçu de l'évolution du secteur hôtelier sénégalais à travers la capacité chambre par pôle touristique

Capacité-chambre par pôle touristique	2016		2017		2018	
	Hôtel	Campement + Auberge + Résidence hôtelière	Hôtel	Campement + Auberge + Résidence hôtelière	Hôtel	Campement + Auberge + Résidence hôtelière
Dakar (Dakar, Gorée)	4 374	1 075	4 867	1 019	5 502	1 544
Thiès - Diourbel	2 900	3 968	2 684	3 113	2 512	3 048
Pôle Casamance (Ziguinchor, Kolda, Sédhiou)	1 197	1 062	1 197	1 069	1 218	1009
Sine Saloum (Fatick, Kaolack, Kaffrine)	294	947	276	863	470	760
Pôle nord (Saint- Louis, Matam, Louga)	820	468	821	477	874	566
Sénégal oriental (Tambacounda, Kédougou)	355	416	355	385	396	451
<b>Total</b>	<b>9 940</b>	<b>7 936</b>	<b>10 200</b>	<b>6 926</b>	<b>10 972</b>	<b>7 378</b>

Source: L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD, 2018).

### 1.1.2 LA GRH ET LE SECTEUR HÔTELIER

Dans un secteur aussi centré sur l'humain que l'hôtellerie, la gestion des ressources humaines (GRH) ne peut se réduire à une fonction support. Elle constitue un véritable levier stratégique, influençant à la fois la qualité du service rendu, la performance économique, et surtout, le bien-être au travail. Conçue comme l'ensemble des pratiques visant à gérer la dimension humaine d'une organisation (Tremblay et Rolland, 2019), la GRH repose sur une conception holistique de l'employé : un individu complexe, sensible, et porteur de potentiel. À ce titre, Dion et Fortier (2011) insistent sur l'importance de créer des environnements

propices à l'apprentissage, à la reconnaissance et à la santé globale des salariés. Mais au-delà des intentions, la GRH est aussi un facteur tangible de rentabilité. L'étude de Flores-Quispe (2019) au Pérou révèle que des pratiques RH rigoureuses, notamment en matière de recrutement et de rémunération, ont un impact direct sur les performances financières des hôtels. Cette corrélation entre bien-être du personnel et rentabilité vient ainsi questionner les logiques purement opérationnelles encore dominantes dans de nombreux établissements.

La recherche menée par Delobbe et al. (2010) dans une chaîne hôtelière illustre également cette dynamique: la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique influence à la fois l'intention des employés de rester, la satisfaction client, sans oublier l'évolution du chiffre d'affaires. Autrement dit, la GRH ne se contente pas d'accompagner la performance: elle la construit. C'est pourquoi, Martory et Crozet (2016) appellent à penser la GRH comme un processus de décision stratégique, touchant aussi bien à l'emploi, à la rémunération, qu'à la structuration des responsabilités et des flux de communication internes.

Cette logique rejoint celle de Femba Fiba (2023), pour qui la mission première de la GRH est d'assurer en continu une adéquation optimale entre besoins organisationnels, compétences disponibles et motivations individuelles. C'est-à-dire, « à analyser les situations de travail afin d'identifier éventuellement les compétences qu'elles requièrent et les motivations qui en découlent; à évaluer les ressources humaines en termes de compétences et de motivation; à mesurer les différences existantes entre les besoins et les ressources humaines; et enfin à choisir parmi l'ensemble des moyens de la GRH dont la formation continue, le recrutement, la mobilité, la restructuration pour celui ou ceux qui sont les plus appropriés pour réduire les écarts constatés » (Femba Fiba, 2023, p. 4). Dans ce cadre, Nguyen Thi (2018), dans son étude sur le secteur hôtelier de Genève, met en avant un autre enjeu: prévenir les risques psychosociaux et les dysfonctionnements internes (stress, absences, turnover) par une gestion anticipative et plus humaine. Cela suppose un travail fin d'analyse des écarts entre compétences requises et ressources réelles, et l'activation des bons leviers: formation continue, mobilité interne, recrutement ciblé...

En résumé, la GRH dans l'hôtellerie est à la croisée des chemins: elle peut soit, rester un outil de pilotage administratif, soit devenir un pilier central du bien-être organisationnel, en soutenant la reconnaissance, le développement des compétences, et l'autonomie des salariés, le tout dans un climat social des plus favorables (Meignant, 2003 dans Tremblay et Rolland, 2019). Ceci représente autant de facteurs déterminants dans le contexte spécifique du secteur hôtelier sénégalais.

### **1.1.3 ENJEUX DE LA GRH DANS LE SECTEUR HÔTELIER**

Le secteur hôtelier est marqué par une double spécificité: une forte intensité relationnelle et une instabilité structurelle liée à la saisonnalité, à la standardisation des services et à la pression concurrentielle. Ces caractéristiques façonnent des dynamiques particulières dans la gestion des ressources humaines (GRH), souvent tiraillée entre exigences de flexibilité et quête de qualité humaine au travail. Dans la sous-section suivante, nous allons mettre en relief des caractéristiques qui rendent particuliers ledit secteur sur le plan des RH.

#### **1.1.3.1 La sous-traitance: entre externalisation fonctionnelle et délitement du lien social**

L'intégration croissante de la sous-traitance dans les hôtels répond à une logique de réduction des coûts et d'adaptabilité structurelle. Des activités centrales comme le nettoyage, la gestion des horaires ou même le recrutement sont désormais confiées à des prestataires externes (Nguyen Thi, 2018). Cette transformation, bien qu'efficace sur le plan opérationnel, fragilise le lien entre salarié et employeur, brouillant les responsabilités managériales et amoindrissant la portée des politiques RH (Barnier, 2021; Pinna, 2013).

Le recours massif aux contrats précaires (intérim, temps partiel, CDD saisonniers) et au paiement à la tâche participe à une logique de déshumanisation du travail. La fragmentation des collectifs, l'impossibilité de négocier ses conditions de travail, ou encore l'allongement non reconnu du temps de travail, notamment chez les femmes de chambre, en sont les manifestations les plus visibles (Almberg et Sury, 2016; Barnier, 2021). Cette externalisation déstructure les mécanismes traditionnels de reconnaissance et d'engagement des salariés : la GRH perd son pouvoir régulateur au profit de logiques purement marchandes. Le salarié devient alors un « acteur invisible », dissocié de la culture de l'entreprise qu'il sert pourtant au quotidien.

### **1.1.3.2 Le numérique dans les pratiques RH du secteur hôtelier**

Parallèlement, le développement du numérique recompose en profondeur les pratiques RH. Les outils collaboratifs, logiciels RH, plateformes d'évaluation ou de communication transforment la façon de recruter, de coordonner et de suivre les équipes (Brangier et al., 2004; Kamar et Jamal, 2024). Si certains établissements adoptent une posture innovante et proactive, d'autres demeurent attachés à des pratiques plus traditionnelles, parfois par choix stratégique, parfois par contrainte d'infrastructure.

Le numérique offre certes des possibilités accrues d'optimisation dont l'automatisation des plannings, le suivi des performances, l'interconnexion des équipes, mais il modifie aussi profondément les rapports de pouvoir et les formes de collaboration. Comme le note Olivier Truong (2016), le modèle salarial tend à s'effacer derrière des logiques d'indépendance et de mise à disposition de services à la tâche, redessinant la figure même du travailleur hôtelier (BOUVARD et al., 2016). Les travaux de M'hamed (2024) rappellent cependant que le facteur relationnel demeure clé : la structuration des réseaux sociaux internes joue un rôle déterminant dans la qualité de la coopération et dans la performance globale. Ainsi, le numérique ne peut être envisagé uniquement comme une technologie de

gestion: il doit être intégré dans une logique systémique, prenant en compte les dynamiques humaines et culturelles de chaque organisation.

### **1.1.3.3 Les conditions de travail dans le secteur hôtelier**

La question des conditions de travail dans le secteur hôtelier soulève une tension récurrente entre l'exigence de qualité de service, souvent vécue comme une priorité commerciale et la réalité concrète vécue par les salariés. En effet, malgré la diversité des professions du secteur, la littérature s'accorde à souligner la précarité, la pénibilité et l'irrégularité qui caractérisent de nombreux postes, en particulier ceux impliquant un contact direct avec la clientèle (Lee et al. 2015 dans Demeyère, 2020; Mansour, 2012).

Les études de Mansour (2012) et Emeriau-Farges (2018) pointent des conditions marquées par une charge physique intense (postures pénibles, horaires décalés, travail répétitif), une pression mentale constante (interactions clients, imprévus), et un déséquilibre croissant entre vie professionnelle et personnelle. Ces situations engendrent non seulement du stress, mais aussi des effets systémiques : turnover élevé, fatigue chronique, démotivation.

Ce constat est aggravé par une conception historique du travail hôtelier centrée sur le confort du client, au détriment de celui des salariés (Alnasser, 2020). Comme le souligne le CCHST (2023), l'entretien ménager, par exemple, reste peu adapté aux exigences physiologiques des employés: mouvements répétitifs, exposition aux produits chimiques, longues Un détail intéressant ressort des travaux de Mansour (2012) : toutes les professions ne perçoivent pas la difficulté de la même manière. Là où les femmes de chambre dénoncent le poids physique des tâches, les réceptionnistes pointent plutôt une surcharge mentale liée à la relation client. Cette différence de perceptions montre combien la pénibilité est ancrée dans des réalités concrètes.

Enfin, la pression à la performance comme la satisfaction client, la réduction des coûts, la compétitivité tend à normaliser ces conditions comme étant « inhérentes » au métier.

Pourtant, cette normalisation engendre un coût humain invisible, avec des effets en cascade: tensions internes, perte de qualité, accidents, désengagement. Or, comme le rappelle Nguyen Thi (2018), améliorer les conditions de travail, c'est aussi investir dans le développement humain via l'aménagement du temps, la qualité du management, la circulation de l'information. Le bien-être au travail n'est donc pas un luxe, mais un prérequis stratégique à toute politique de performance durable (Bensemmane et al., 2019).

Ainsi, au regard des transformations structurelles, technologiques et organisationnelles qui traversent le secteur hôtelier, la gestion des ressources humaines ne peut plus se limiter à une fonction technique de pilotage. Entre précarisation croissante, reconfiguration des modes de travail et montée des attentes sociales, les enjeux de GRH se déplacent désormais vers une question centrale : celle de la qualité de vie au travail. Dans ce contexte, le bien-être au travail apparaît non seulement comme un indicateur du climat social, mais surtout comme un levier stratégique pour attirer, motiver et fidéliser les talents dans un secteur en perpétuelle évolution. C'est ce concept que nous allons explorer dans la section suivante.

## **1.2 BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR HÔTELIER**

Dans cette partie de notre travail, nous commencerons par proposer quelques définitions générales du bien-être afin d'en préciser la portée, avant de recentrer notre analyse sur le bien-être au travail. Nous présenterons ensuite les principales approches théoriques qui ont contribué à façonner la compréhension du bien-être au travail, en insistant tout particulièrement sur la dimension conceptuelle, avant de poursuivre notre analyse sur les travaux ayant traité ce concept dans le secteur hôtelier.

### **1.2.1 DÉFINITION DU CONCEPT DE BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL**

Le bien-être est un concept transversal façonné par de nombreuses disciplines, allant de la philosophie en passant par les sciences sociales. Il est couramment associé à la capacité d'un individu à satisfaire ses besoins fondamentaux, ce qui fait écho à l'idée selon laquelle



la perception que les individus ont de leur existence est profondément influencée par leur degré de satisfaction personnelle (Emeriau-Farges, 2018).

Dans cette perspective, le dictionnaire Larousse définit le bien-être comme un « état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit » (Bernard, 2019), une définition qui traduit l'union entre équilibre physique et tranquillité psychologique. Cette pluralité de dimensions explique pourquoi la littérature scientifique peine à proposer une définition consensuelle du bien-être, tant celui-ci varie selon les individus, les contextes et les cultures (Houtart et De Maredsous, 2023). Ainsi, le bien-être peut être appréhendé selon plusieurs registres physique, mental, émotionnel ou matériel et se manifeste dans des sphères d'activités aussi diverses que la vie familiale, les relations sociales, les loisirs ou l'engagement communautaire (Robert, 2007).

Face à cette complexité, le bien-être est abordé par la plupart des chercheurs selon deux grandes approches théoriques pour conceptualiser le bien-être: l'approche hédonique (ou subjective) et l'approche eudémonique (ou psychologique) (Creusier, 2013; Dagenais Desmarais, 2010; Houtart et De Maredsous, 2023; Nakou et Simen, 2021).

L'approche hédonique conçoit le bien-être comme la recherche de plaisir et de satisfaction, les désirs comblés constituant l'essence même du bonheur. Elle considère que le moteur de l'activité humaine réside dans la quête d'émotions positives et dans l'évitement de la douleur (Emeriau-Farges, 2018). Mazard (2021) souligne cependant que ce courant néglige les dimensions existentielles, comme le sens ou les valeurs profondes. Autrement dit, «les théories hédonistes visent le plaisir, les récompenses et le rendement comme si elles étaient les moteurs premiers de l'activité humaine; elles laissent de côté les questions concernant la signification de la vie, l'essence de la nature humaine et les buts plus profonds que le plaisir personnel» (Mazard, 2021, p. 52). Le modèle de Diener (1984), référence majeure de cette approche, définit le bien-être subjectif selon trois critères: la fréquence des affects positifs, la rareté des affects négatifs et la satisfaction globale de vie (Creusier, 2013; Hansenne, 2021).

À l’opposé, l’approche eudémonique, quant à elle, souligne l’importance de reconnaître que sa vie a un sens, une direction et des objectifs, tout en mettant en avant le processus d’actualisation de soi qui découle de l’engagement dans des activités personnellement significatives. Elle postule que le bonheur découle d’un alignement entre les actions individuelles et les aspirations profondes, et que le bien-être réside moins dans le plaisir que dans l’accomplissement personnel (Chénard-Poirier et Vallerand, 2021). Cette orientation puise ses racines dans la pensée antique, où le bonheur était intimement lié aux vertus et à la vie éthique (Hansenne, 2021). C’est pourquoi, l’atteinte du bien-être pour Maslow (1971) passe par un processus d’actualisation de soi se concluant par la transcendance de l’intérêt personnel au profit de l’intérêt collectif (Martin-Krumm et Tarquinio, 2021).

Bien que ces deux perspectives aient longtemps été opposées, de nombreux chercheurs insistent aujourd’hui sur leur caractère complémentaire, suggérant que le bien-être devrait être appréhendé comme un construit multidimensionnel intégrant à la fois les affects positifs et la quête existentielle (Chénard-Poirier et Vallerand, 2021). Autrement, Chénard-Poirier et Vallerand (2021) pensent que «la contradiction entre hédonisme et eudémonisme prend non seulement sa source dans un courant philosophique datant de plusieurs millénaires, mais aussi que celle-ci a traversé l’épreuve du temps, imprégnant fortement les théories psychologiques du bien-être au 20<sup>e</sup> siècle» (Chénard-Poirier et Vallerand, 2021, p. 37). Ainsi, ces derniers s’entendent non seulement pour dire que « toute conceptualisation du bien-être devrait considérer les perspectives hédonique et eudémonique, mais aussi considérer le bien-être comme étant un construit multidimensionnel s’intéressant à de multiples aspects du fonctionnement d’un individu » (Chénard-Poirier et Vallerand, 2021, p. 37).

Cette position est renforcée par Richard (2012), qui met en évidence les difficultés méthodologiques liées à l’analyse du bien-être, précisément en raison de sa polysémie et de la diversité des composantes mobilisées (émotions, traits de personnalité, états psychologiques, etc.). Enfin, dans un contexte où les attentes envers le travail évoluent rapidement, il devient essentiel de distinguer le bien-être général du bien-être au travail, tant

sur le plan conceptuel qu'empirique (Barry, 2020; Bélanger, 2023; Blain et al., 2021; Emeriau-Farges, 2018). Si ces deux notions peuvent s'influencer mutuellement, elles ne sont ni équivalentes ni interchangeables (Creusier, 2013). C'est pourquoi, la section suivante portera spécifiquement sur les définitions et les contours du bien-être au travail, afin d'en cerner les spécificités.

### **1.2.2 DÉFINITION DU CONCEPT DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

À l'heure où les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuel bouleversement, marqué par la quête d'agilité et de performance, les travailleurs expriment des attentes croissantes quant à leurs conditions de travail et aux pratiques managériales. Ce contexte a favorisé l'émergence du bien-être au travail (BET) comme un objet d'étude central, à la croisée des disciplines de la gestion, de la psychologie et des sciences sociales.

Selon Bernard (2019), le BET peut être défini comme « un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié et résultant de l'ensemble des dimensions associées aux conditions dans lesquelles un travail est réalisé » (Bernard, 2019, p. 17). Cette définition met en évidence le rôle fondamental du cadre organisationnel dans l'expérience subjective du bien-être.

Creusier (2013), pour sa part, insiste sur le fait que le travail constitue une sphère de vie distincte, structurée par ses propres normes et enjeux, et que l'expérience qui en découle est profondément singulière. Il propose ainsi de dépasser une vision centrée sur la pathologie ou le mal-être pour envisager une norme positive du bien-être, entendue comme un processus actif de construction du sens. Cette perspective rejoint celle de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), qui considère le BET comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'une part, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et d'autre part, les contraintes et les possibilités du milieu de travail » (OMS, 2017 dans Bernard, 2019, p. 48). Une telle vision reconnaît la multiplicité des influences biologiques, psychiques

et sociales dans la constitution du bien-être professionnel. L'accent est ainsi mis sur l'ajustement dynamique entre l'individu et son environnement de travail.

Ménard et Brunet (2010) pensent que la définition authentique du bien-être au travail se centre sur la cohérence entre l'individu et le travail c'est-à-dire la nature du travail, les tâches que le travail implique ou les relations que le travail entraîne. Dans ce sens, le travail devient source d'épanouissement lorsqu'il permet à l'individu d'agir en conformité avec son identité et son éthique. Cette idée trouve un prolongement dans les travaux de l'école des relations humaines, qui reconnaît la dimension affective du comportement au travail, souvent en tension avec les impératifs rationnels des organisations (Kchirid et Temnati, 2021). Le BET peut alors être considéré comme « un construit à deux dimensions: une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne» (Richard, 2012, p. 95).

Les approches de (Maslow, 1943) et de Ryan et Deci (2000) enrichissent cette compréhension en identifiant les besoins psychologiques fondamentaux comme piliers du bien-être: besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement pour le premier; besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation pour les seconds. La satisfaction de ces besoins conditionne la qualité de l'expérience professionnelle et nourrit l'engagement des individus (Blain et al., 2021).

Faisant ainsi que le bien-être au travail devient une évaluation positive qu'un individu se fait de son environnement professionnel où il tient compte du fait que cette notion lui permet de transformer le travail et son organisation en véritables leviers d'épanouissement (Saboune, 2022). Ce qui fait dire à Bernard (2019) que « le bien-être est éminemment dépendant de la situation personnelle des acteurs et de la manière dont ils la perçoivent. Le bien-être au travail, c'est aussi s'épanouir (24 %), avoir de l'envie, du plaisir et de la satisfaction (26 %) » (Bernard, 2019, p. 139). Ce qui rend le BET profondément subjectif.

En somme, les définitions analysées convergent vers une compréhension plurielle et multidimensionnelle du bien-être au travail. Celui-ci englobe des aspects centrés sur l'individu (compétence, autonomie, estime), sur ses interactions (climat relationnel, reconnaissance) et sur l'organisation du travail (contenu, conditions, équilibre vie privée-vie professionnelle). Cette richesse théorique, nourrie à la fois par les courants hédonique et eudémonique, justifie l'exploration approfondie des approches conceptuelles du BET à laquelle s'attache la section suivante.

### **1.2.3 MODÈLES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

La littérature académique sur le bien-être au travail (BET) distingue classiquement deux grandes catégories de modèles. D'un côté, certains s'inscrivent dans une extension des théories générales du bien-être en les adaptant au contexte professionnel à l'instar des modèles de Warr (1990) et Daniels (2000). D'un autre côté, plusieurs modèles prennent appui sur les spécificités propres au monde du travail pour construire une conceptualisation plus ciblée du BET (Cotton et Hart, 2003; Creusier, 2013; Dagenais Desmarais, 2010; Danna et Griffin, 1999). L'analyse comparée de ces différentes approches permet de mieux cerner les angles théoriques adoptés par les chercheurs.

Le modèle de Warr (1990) repose sur une conception affective du bien-être, centrée sur les émotions ressenties en réponse à l'environnement de travail. Il distingue trois axes: heureux-mécontent, contenté-inquiet, enthousiaste-déprimé (Emeriau-Farges, 2018). À partir de ce schéma, Warr (1990) développe un outil de mesure comportant 18 adjectifs (ex.: tendu, calme, enthousiaste), évalués selon leur fréquence ressentie durant les dernières semaines et pour chacun de ces adjectifs, la question suivante est posée: « au cours des dernières semaines, combien de fois vous êtes-vous senti » (Abaidi, 2015). Ainsi, ce modèle met notamment l'accent sur la contradiction entre salarié et individu, le besoin d'appartenance à une communauté professionnelle, le besoin également d'alignement des

valeurs personnelles et professionnelles ou encore la relation au contexte matériel de travail et la maîtrise de l'environnement (Reydet, 2020).

Dans cette logique, Daniels (2000) prolonge les travaux de Warr (1990) en enrichissant l'approche affective. Il conserve deux des trois axes initiaux tout en introduisant trois nouvelles dimensions, formant ainsi cinq couples: anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur et colère-placidité. L'outil de mesure est similaire à celui de Warr (1990), avec un élargissement à 30 adjectifs. Si ce modèle reste orienté vers les émotions, il s'aligne davantage sur les notions de santé psychologique que sur le BET stricto sensu (Abaidi, 2015).

Le modèle de Danna et Griffin (1999) adopte une perspective holistique en intégrant à la fois les symptômes médicaux, les expériences de vie générales et celles liées au travail. Dans la conceptualisation du bien-être psychologique au travail (BEPT), il relie ainsi le BET à des dimensions variées telles que la santé physique, les satisfactions matérielles liées au travail, telles que la paie et les opportunités de promotion au travail mais aussi les satisfactions personnelles telles que le niveau de vie sociale et familiale et les loisirs (Emeriau-Farges, 2018). Dans cette perspective, le BET se compose essentiellement de la santé et de la satisfaction. Pour Bernard (2019), cette approche met davantage l'accent sur la qualité de vie que sur le bien-être en tant que tel. De plus, bien que le modèle souligne les interconnexions entre sources de satisfaction au travail et hors travail, il reste critiqué pour l'absence d'outils de mesure opérationnels (Creusier, 2013).

Cotton et Hart (2003), de leur côté, ont développé un modèle stratégique orienté vers les stratégies organisationnelles. Ils définissent ce bien-être comme une combinaison de moralité, de détresse et de satisfaction au travail. Cependant, en plaçant leur cadre conceptuel dans une logique de santé psychologique, leur modèle tend à fusionner les dimensions de bien-être et de mal-être. Dans ce cadre, il devient évident que ces deux notions sont interdépendantes et ne peuvent être étudiées de manière isolée dans d'autres recherches (Creusier, 2013).

Selon l'étude de ce dernier, les modèles évoqués jusque-là intègrent des dimensions émotionnelles positives et négatives et relèvent plus précisément de l'étude de la santé psychologique au travail (Creusier, 2013). Une tentative de ne conserver que leurs aspects positifs constituerait une rupture méthodologique risquée, car cela compromettrait l'intégrité théorique des modèles initiaux. C'est dans cette perspective que le modèle de Dagenais Desmarais (2010) présente une avancée importante.

Construit de manière inductive, à rebours des approches déductives précédentes, il tient compte de la complexité théorique du BET et s'appuie sur des données empiriques pour en dégager les dimensions. Ce modèle identifie six composantes:

- Individuelle-projective: actualisation de soi, sentiment d'efficacité personnelle;
- Individuelle-introjective: satisfaction liée à l'accomplissement des tâches;
- Relationnelle-projective: qualité des relations interpersonnelles;
- Relationnelle-introjective: reconnaissance et considération reçues;
- Organisationnelle-projective: sentiment d'engagement dans l'entreprise;
- Organisationnelle-introjective: adéquation entre soi et l'organisation.

Ces dimensions sont regroupées autour de trois environnements interdépendants : l'individu, les relations sociales, et l'organisation (Gilbert et al., 2011). Ce modèle offre une synthèse pertinente des apports hédoniques (plaisir, satisfaction) et eudémoniques (sens, actualisation de soi), en intégrant à la fois les ressentis affectifs et les interactions sociales. Dans la foulée de ce travail, Dagenais Desmarais (2010) développe également un outil de mesure, l'Index of Psychological Well-Being at Work, structuré autour de cinq dimensions:

- L'adéquation interpersonnelle,
- L'épanouissement personnel,
- Le sentiment de compétence,

- La reconnaissance perçue,
- La volonté d'engagement au travail (Bernard, 2019).

Dans la continuité des modèles centrés sur la santé psychologique ou les indicateurs émotionnels, Robert (2007) propose une lecture différenciée du bien-être au travail, spécifiquement conçue pour distinguer les deux niveaux où celui-ci peut se manifester:

- Le bien-être de la personne au travail, relatif à l'environnement physique et social immédiat (hygiène, sécurité, qualité des espaces, ambiance);
- Le bien-être du salarié, lié aux conditions d'exercice du travail proprement dit (moyens disponibles, autonomie, alignement des tâches avec les valeurs personnelles).

Cette double lecture permet de dépasser l'approche strictement psychologique pour inclure des dimensions organisationnelles, environnementales et managériales, souvent négligées dans d'autres cadres théoriques. Pour Creusier (2013), cette distinction favorise une compréhension plus complète du bien-être, en intégrant à la fois ce que le salarié vit comme personne et ce qu'il éprouve dans sa fonction sociale de travailleur. L'un des atouts majeurs de cette approche réside dans son opérationnalisation concrète: elle propose des leviers précis d'intervention, comme l'amélioration de l'ergonomie, la clarté des objectifs, la reconnaissance ou encore l'adaptation des postes de travail (Robert, 2007). Ce dernier souligne également qu'une stratégie de bien-être limitée à l'un des deux axes (environnement ou contenu du travail) risque d'être inefficace si elle néglige l'autre. Enfin, cette approche s'inscrit dans une logique managériale constructive, en rendant visible la manière dont les choix organisationnels impactent le bien-être individuel. Elle se distingue donc par son potentiel d'application sur le terrain, notamment pour les politiques de qualité de vie au travail.

En résumé, l'analyse des principaux modèles du BET cités plus-haut, révèle une diversité de logiques conceptuelles. Les modèles de Warr (1990) et Daniels (2000) se concentrent sur les ressentis émotionnels, utiles pour saisir le climat psychologique du salarié



mais limités dans leur portée structurelle. Les modèles plus globaux, comme ceux de Danna et Griffin (1999) ou de Cotton et Hart (2003), s'efforcent d'intégrer vie professionnelle, personnelle et santé mentale, mais souffrent souvent d'un manque d'opérationnalisation ou d'ambiguïté conceptuelle.

À l'inverse, le modèle inductif et multidimensionnel de Dagenais Desmarais (2010) propose une articulation cohérente entre les environnements individuel, relationnel et organisationnel, et constitue une avancée théorique majeure. De plus, l'élaboration de l'Index of Psychological Well-Being at Work offre un outil de mesure opérationnel, fondé empiriquement, particulièrement pertinent pour les chercheurs et praticiens.

Le modèle de Robert (2007), quant à lui, offre une alternative précieuse par son ancrage pratique et sa distinction claire entre environnement de travail et posture du salarié. Il permet ainsi une lecture fine et interventionniste du BET, utile aussi bien en contexte académique qu'opérationnel. Et d'ailleurs selon l'étude de Creusier (2013), le modèle de Robert (2007) est l'un des seules approches qui se réfèrent véritablement au BET. Ce qui nous réconforte dans notre choix d'orienter cette recherche vers le modèle de (Robert, 2007).

En effet, au regard de la diversité des modèles présentés, notre choix s'est porté sur le modèle de Robert (2007), en raison de son potentiel opérationnel, de sa double lecture analytique (bien-être de la personne vs bien-être du salarié) et de son adaptabilité aux contextes organisationnels spécifiques. Contrairement à d'autres modèles centrés prioritairement sur les affects ou la santé psychologique, cette approche se distingue par sa capacité à mettre en relation les conditions objectives de travail et les ressentis subjectifs de l'individu.

De plus, en dissociant les dimensions environnementales du cadre de travail (sécurité, aménagement, ambiance) des facteurs liés à la réalisation et au sens de l'activité (autonomie, reconnaissance, valeur du travail), ce modèle offre un cadre théorique structuré et mobilisable en contexte professionnel, notamment dans un secteur aussi exigeant que celui de l'hôtellerie. Enfin, l'approche de (Robert, 2007) permet d'aborder le bien-être comme un levier de

transformation organisationnelle, en posant les bases d'une réflexion managériale centrée sur les besoins réels des salariés. C'est dans cette perspective que nous avons choisi d'adosser notre recherche à ce modèle, afin d'en explorer la pertinence et les déclinaisons possibles dans le secteur hôtelier.

En somme, chaque modèle contribue à enrichir la compréhension du BET, mais aucun ne parvient à lui seul à en capter toute la complexité. La principale tension réside entre une approche centrée sur les ressentis affectifs à court terme et une approche plus globale qui prend en compte les conditions structurelles du travail et la réalisation personnelle. Une démarche intégrative semble donc nécessaire pour articuler ces dimensions de façon cohérente et contextuellement adaptée. Une synthèse comparée de leurs indicateurs clés pourra être consultée au tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2.** Synthèse des différentes approches identifiées dans la littérature

Modèles	Approches	Dimensions clés	Outils de mesure	Forces	Faiblesses
Warr (1990)	Affective	Émotions: heureux-mécontent ; contenté- inquiet; enthousiaste-déprimé	Échelle de 18 adjectifs émotionnels	Captation fine du vécu émotionnel; Facile à administrer	Se concentre sur les affects; Peu de lien avec structure organisationnelle
Daniels (2000)	Affective enrichie	Émotions: 5 couples (ex. anxiété- confort, ennui-enthousiaste)	Échelle de 30 adjectifs	Modèle élargi ; Vision nuancée des émotions	Axé sur la santé psychologique plus que sur le bien être au sens large
Danna et Griffin (1999)	Holistique	Santé physique, Satisfaction professionnelle, Qualité de vie globale	Aucun outil spécifique	Intègre vie professionnel et personnelle ; Vision complète	Peu opérationnalisé; Confusion entre satisfaction et bien-être
Cotton et Hart (2003)	Santé psychologique	Morale, détresse, satisfaction au travail	Non précisé	Articulation entre bien-être et mal-être, Utile en prévention	Ambiguïté conceptuelle entre santé et bien-être
Dagenais- Desmarais (2010)	Intégratif et inductif	6 composantes: individuelle, relationnelle, organisationnelles ; Introjective/ projective	Index of psychological well-being at work	Approche multidimensionnelle; Alignement hédonique/eudémonique; Outil validé	Modèle complexe; Nécessite une bonne maîtrise pour interprétation
Robert (2007)	Organisationne lle concrète	Bien-être de la personne (hygiène, sécurité, environnement); Bien-être du salarié (ressources, autonomie, cohérence, valeurs-taches)	Non spécifié formellement, Tableau différencié	Approche actionnable; Distinction claire environnement/tache ; Utile en contexte organisationnel	Moins approfondi sur les affects ou la dynamique émotionnelle individuelle

Source : notre conception.

#### **1.2.4 ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

D'après un rapport de la DARES publié en 2018, un employé sur dix se trouve confronté à des situations de travail particulièrement nuisibles à son bien-être psychologique. Ces situations résultent d'une accumulation d'expositions de nature physique, organisationnelle et psychosociale (Bernard, 2019). Cette constatation nous offre l'opportunité de reconsidérer la place du bien-être des employés dans tous les secteurs, et particulièrement dans le secteur hôtelier, souvent caractérisé par une intensité de travail élevée. Ces recherches empiriques s'articulent principalement autour de deux axes: les pratiques managériales et les conditions de travail.

##### **1.2.4.1 PRATIQUES MANAGÉRIALES ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

Les pratiques managériales sont définies par Dosi et al. (2000) comme les pratiques de management en tant que capacités notamment, la capacité organisationnelle comme une routine de haut niveau (ou un ensemble de routines) qui, avec ses flux d'entrée de mise en œuvre, confère à la direction d'une organisation un ensemble d'options de décision pour produire des résultats significatifs d'un type particulier (Dosi et al., 2000). Ordroneau (2002), pour sa part, les présente comme des pratiques permettant de mobiliser les équipes pour conduire des projets et gérer des ressources, c'est-à-dire voir comment va-t-on accompagner le changement.

Ainsi, dans l'étude de Duarte et Dejours (2019), ceci se caractérise d'une part, la division sociale du travail qui renvoi à la structuration globale et à la reproduction des rapports de domination dans le travail. Elle détermine notamment tout ce qui concerne les rapports hiérarchiques, la discipline, le commandement, les modes de sanction, de pénalité et de gratifications (primes, avancements, formations), et les méthodes de direction ou de « management » (Duarte et Dejours, 2019, p. 9). D'autre part, la division technique du travail, qui renvoie au processus de production et à la répartition des tâches entre les différents

métiers et les différents travailleurs afin de déterminer le périmètre des prescriptions du contenu du travail, des gestes, des postures et des modes opératoires (Duarte et Dejours, 2019).

**a) ATTITUDE DU DIRIGEANT**

Le leadership est un des thèmes les plus développés depuis une cinquantaine d'années dans la littérature managériale. D'ailleurs, pour ces derniers et selon la théorie du leadership, qui conçoit le dirigeant comme un acteur capable d'influencer les comportements au-delà des logiques hiérarchiques. Dans son étude sur les facteurs de prédiction du bien-être psychologique, Emeriau-Farges (2018) pense qu'il est essentiel que les employeurs adoptent une organisation du travail offrant aux salariés une plus grande flexibilité dans l'exécution de leurs tâches, tout en veillant à maintenir une communication efficace et des relations de proximité avec leurs employés (Emeriau-Farges, 2018).

Ainsi, Le Bihan (2016), dans son étude, identifie les dimensions principales du leader positif dont:

- La capacité de développer la conscience de soi, c'est-à-dire l'attention ouverte et la présence authentique, mais aussi de déjouer les pièges de nos pensées en s'initiant à la méditation de pleine conscience pour incarner un leadership plus authentique; de comprendre et de cultiver l'optimisme en explorant le possible et en capitalisant sur les points forts pour imaginer et construire demain;

- La capacité à mobiliser ses forces et ses valeurs personnelles, révéler sa nature profonde, lâcher l'armure du leader héroïque, agir selon ses valeurs, rétablir ses priorités;

- La capacité à utiliser les émotions positives pour créer des connexions constructives et empathiques, se rendre vulnérable, favoriser une culture positive et collaborative, s'entraîner aux conversations profondes;

- La capacité à comprendre et exprimer sa gratitude, cultiver l'auto-compassion, muscler sa résilience, encourager la générosité et l'entraide pour diriger aussi avec le cœur;
- La capacité de devenir un décathlonien de la transformation en apprivoisant le stress, pilotant son énergie (Le Bihan, 2016).

À ce niveau, pour Hannebicque (2011), rétablir un climat de confiance entre la hiérarchie et le personnel représente donc un enjeu important pour toute entreprise. D'après ce dernier, «instaurer confiance et faire confiance à ses collaborateurs passent par le fait de savoir les écouter et se rendre disponible, c'est-à-dire de prendre en compte leurs revendications et de répondre à leurs attentes en essayant notamment de leur apporter des moyens pouvant les aider à résoudre leurs problèmes quotidiens dans le cadre professionnel» (Hannebicque, 2011, p. 85).

## **b) LA FORMATION**

Selon les recherches menées par Bernard (2019), auprès de 55 salariés du groupe RESSIF (Réseau des Services Sociaux Interentreprises de France), la formation constitue l'un des leviers essentiels à considérer dans l'organisation du travail. Elle y est étroitement associée à la performance humaine, dans la mesure où elle reflète la manière dont l'entreprise structure ses dispositifs internes pour atteindre ses objectifs en lien avec ses collaborateurs, ainsi que la façon dont elle mobilise les moyens pour y parvenir (Bernard, 2019). Pour l'Office québécois de la langue française (OQLF, 2020), la formation représente l'ensemble des activités d'apprentissage auxquelles participe le travailleur dans le cadre de son emploi, et qui lui permettent d'améliorer ses compétences, ou d'en acquérir de nouvelles. De ce fait, elle répond à des besoins déterminés liés à l'emploi: transmission de connaissances ou de savoir-faire, adaptation à de nouvelles techniques, évolution des conditions de travail, etc. (OQLF, 2020).

Dans cette lignée, Brangier et al. (2004), insistent sur le caractère structuré de la formation et l'assimilent comme une action portant sur l'acquisition de savoirs et de savoir-faire plus que de savoir-être. L'enjeu ici est alors de développer les compétences et les talents des salariés en imaginant «des modes d'organisation du travail capables de concilier l'efficacité et l'intérêt du travail afin d'accroître à la fois la satisfaction des salariés et la performance des entreprises (Barthod-Prothade, 2012). C'est dans ce sens que la formation contribue, selon Bernard (2019), à améliorer quatre des cinq axes du bien-être au travail: l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement dans les tâches. Finalement, pour cette dernière, favoriser la formation des salariés permet de combiner bien-être au travail et performance de l'entreprise, dans la mesure où elle crée des situations où le salarié peut s'inscrire dans une perspective professionnelle et où il est acteur de son travail (Bernard, 2019).

Toutefois, cette dynamique vertueuse n'est pas universelle. Nakou et Simen (2021) ajoutent que la confrontation des pratiques managériales, le partage d'expérience, le développement de la recherche en matière de bien-être au travail, de qualité de vie au travail, articulés avec un développement des formations initiales et continues sont dans le sens de la performance globale de ces organisations et de l'amélioration de la qualité de service (Nakou et Simen, 2021). Autrement, dans leur étude qualitative menée auprès d'employés de 25 organisations béninoises, ces derniers constatent que l'accès limité ou contraint à la formation engendre des frustrations chez certains salariés, perçue parfois comme une obligation plutôt que comme une opportunité. De ce fait, selon ses résultats, pour la plupart des salariés enquêtés, un accès à la formation moindre semble plutôt contraint ou subi, «à défaut de mieux», entraînant souvent une insatisfaction des salariés concernés (Nakou et Simen, 2021).

Cette tendance se confirme dans le secteur hôtelier. En effet, Mhamed et Zaghlil (2022) remarquent, dans ce sens que les responsables RH lient majoritairement ce bien-être à la mise en place de programmes de formation continue. En effet, pour ces responsables, la formation programmée au profit des collaborateurs leur permet un développement de carrière, qui leur

donnera la possibilité d'une amélioration du niveau de vie dans le sens pécuniaire et aussi le renforcement de l'estime de soi au niveau psychologique (Mhamed et Zaghli, 2022).

Dans un contexte africain, par exemple, selon l'étude de Barry (2020) sur l'impact du bien-être au travail sur la performance individuelle, montre que même si la majorité des salariés de l'entreprise enquêtée (SONACOS) reconnaissent les efforts fournis, notamment par le nouveau directeur, en matière de bien-être au travail. Certains expriment néanmoins le souhait qu'une attention particulière soit portée à certains aspects de ce bien-être tel qu'une intensification des efforts de formation professionnelle à tous les niveaux, afin de permettre aux salariés de mettre à jour leurs compétences et d'améliorer ainsi leur performance individuelle (Barry, 2020). En somme, les études de (Bernard, 2019), Barry (2020) et Bernard (2019), convergent sur la nécessité de penser la formation comme un pilier des politiques managériales du bien-être, à travers l'échange d'expériences, la recherche appliquée et le renforcement des dispositifs de formation initiale et continue.

#### **1.2.4.2 ÉTUDES RELATIVES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉS AU BET**

Souvent associées aux dimensions physiques du poste, les conditions de travail englobent également des aspects organisationnels, sociaux et relationnels. Bien qu'elles soient abordées par leurs conséquences négatives, les conditions de travail participent aussi au bien-être du salarié (Ghram, 2016). L'Office québécois de la langue française (OQLF) définit en 2008, les conditions de travail comme l'ensemble des avantages négociés ou consentis aux salariés ainsi que des facteurs favorables ou défavorables qui entourent l'accomplissement du travail (OQLF, 2020). Ainsi, le terme conditions de travail recouvre un contenu plus ou moins large selon les conventions collectives, les contrats de travail ou les coutumes établies dans une entreprise. Au sens large, il peut recouvrir les salaires, les avantages sociaux, les congés, l'organisation du travail, l'aménagement des locaux ou l'environnement des postes de travail (OQLF, 2020).



La DARES (2019) propose une catégorisation tripartite à savoir les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle. Pour Bernard (2019), les conditions de ce bien-être fonctionnent avant tout, avec une organisation et une communication claire et fluide (36 %), des conditions matérielles confortables (42 %), un cadre temporel adapté (24 %) et des perspectives et projets (24 %).

À travers ces travaux, il apparaît que la manière dont le travail est organisé peut renforcer ou, au contraire, fragiliser la santé physique et mentale des salariés (DARES, 2019). Autrement, le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou de la fragiliser (DARES, 2019). Dans ce sens, selon Colin et Grasser (2011), plus d'un tiers des agents considèrent que leur travail est plutôt mauvais pour leur santé, où près des deux tiers disent avoir, parfois ou souvent, des difficultés à trouver le sommeil en raison de leur travail, et ils sont 17% à mentionner des troubles du sommeil fréquents directement liés à leur travail (Colin et Grasser, 2011).

#### **a) *LES CHARGES DE TRAVAIL ET LES ACCIDENTS DE TRAVAIL***

Dans le système français de sécurité sociale, un accident du travail désigne tout évènement provoquant une lésion physique ou psychologique, survenu à l'occasion du travail, et ce quel que soit le lieu ou la nature du contrat (DARES, 2019). Ce qui fait que les conditions de travail, qu'elles soient physiques, psychologiques ou mentales sont donc potentiellement génératrices de risques. Saboune (2022) identifie plusieurs sources de déséquilibre professionnel comme les détériorations des relations sociales, les conflits de valeurs, la surcharge de travail, le manque de temps, le projet d'établissement inadapté ou

obsolète, l'absence de clarté dans la répartition des rôles, l'insuffisance en RH et matérielles, et le déficit en informations et en communication.

Toutefois, dans cette étude, on peut voir que les effets négatifs d'une perturbation dans le cadre du travail varient selon les fonctions et les individus, influencés par les exigences perçues et les ressources disponibles et face à cela, le stress, le mal-être, la perte de motivation, voire des départs, peuvent survenir (Saboune, 2022). Ce constat rejoint l'idée de Bernard (2019) selon laquelle, le bien-être au travail est avant tout affaire de perception subjective, de ressenti affectif et de relation aux conditions de travail. L'étude de Barry (2020) le confirme. Les agents sollicités plaident en ce sens pour la fourniture de matériel de sécurité adéquat pour les agents d'exécution, afin de les protéger des risques liés à la manipulation de produits chimiques et de réduire les maladies professionnelles tout en insistant également sur la nécessité de sensibiliser davantage sur les comportements à adopter en cas de danger, afin de minimiser la gravité des accidents (Barry, 2020).

Dans une perspective similaire, Mhamed et Zaghli (2022) dénoncent une sous-estimation par les professionnels RH de la sécurité psychologique, en particulier en ce qui concerne la prévention des violences morales ou sociales. De ce fait, Brangier et al. (2004) rappellent que certaines personnes présentent une exposition accrue au risque, en raison de facteurs physiologiques, psychologiques, démographiques, socio-économiques ou culturels. Autrement, certaines personnes ont tendance à avoir plus d'accidents que d'autres, mises dans des conditions de travail analogues et qu'une telle tendance pourrait être en rapport avec certains de leurs attributs personnels: l'accidentalité ou la prise de risque, de facteurs aussi divers que des facteurs physiologiques (défauts organiques, fatigue, anomalies visuelles, alcoolisme, maladies, etc.), psychologiques (intelligence, perception, affectivité, personnalité, attitude à l'égard du risque...), démographiques (âge, sexe), ethnologiques, socio-économiques et culturelles (Brangier et al., 2004). L'« accidentalité » est donc aussi liée à la personne, à ses aptitudes et à son rapport au danger.

DARES (2019) souligne qu'avoir les moyens de bien faire son travail constitue un facteur protecteur: les effets délétères liés à la manutention, par exemple, sont atténués si

l'organisation permet de respecter les bons gestes et s'appuie sur un collectif de travail solide. Ainsi, de mauvaises conditions de travail peuvent engendrer des troubles variés: sentiment de dévalorisation voire dépression, fatigue, usure, troubles musculo-squelettiques ou cardio-vasculaires, cancers, accidents, etc. (DARES, 2019).

Dans ce sens, Blasco et al. (2024) définissent l'intensité du travail par «une quantité importante de tâches à réaliser, par des rythmes de travail soutenus et contraints, par une exigence d'un effort élevé,... Elle renvoie plus généralement à l'effort que le travailleur doit fournir (dans un laps de temps donné stricto sensu) et est souvent définie par le biais de contraintes de rythmes et par l'intensité perçue» (Blasco et al., 2024, p. 38). Il apparaît nécessaire «de permettre aux salariés de choisir entre le temps complet et le temps partiel, mais également entre les différentes formules de temps partiel. Car, pour la plupart des salariés, le temps partiel souvent associé à un emploi précaire, avec des conditions de travail plus difficiles et un accès à la formation moindre, semble plutôt être une contrainte ou une soumission «à défaut de mieux», ce qui entraîne souvent une insatisfaction des salariés concernés » (Bernard, 2019, p. 266). Même si, dans l'étude de Blain et al. (2021), l'un des résultats les plus inattendus a été le lien négatif entre la capacité d'un individu à bien gérer son temps de travail et l'adoption d'un comportement favorable à la croissance du capital marque, bien que ce phénomène puisse être spécifique au contexte de l'étude.

#### **b) L'AUTONOMIE ET L'IMPLICATION AFFECTIVE ORGANISATIONNELLE**

L'autonomie au travail constitue un levier essentiel de l'implication affective organisationnelle. Blasco et al. (2024) identifient plusieurs dimensions de cette autonomie, allant de la gestion du temps et de l'espace de travail jusqu'à la liberté dans les méthodes ou les objectifs. Cette latitude décisionnelle n'est pas seulement un privilège fonctionnel: elle a des effets psychologiques notables (Blasco et al., 2024). Dans l'hôtellerie, Emeriau-Farges (2018) montre qu'une latitude décisionnelle accrue réduit significativement le

désengagement. Offrir à l'employé la possibilité de façonner son travail renforce son sentiment d'efficacité personnelle et son attachement à l'organisation.

Cependant, l'autonomie ne suffit pas. L'engagement durable repose aussi sur la reconnaissance. Bensemmane et al. (2019) insistent sur le caractère multidimensionnel du bien-être au travail (BET), qui ne peut être réduit à un seul facteur. Leur étude auprès des commerciaux démontre que l'orientation client, la satisfaction au travail et l'implication affective reposent sur une constellation d'éléments: reconnaissance, climat relationnel, pratiques managériales durables. Une stratégie RH efficace devrait ainsi articuler les leviers matériels et symboliques du bien-être, en misant sur la reconnaissance des efforts, des compétences et de l'identité professionnelle.

Dans cette logique, Dejours et al. (2024) réhabilitent la notion de reconnaissance symbolique comme pilier de la santé mentale. Au-delà de la simple rémunération, c'est la gratitude sincère, la valorisation des efforts subjectifs, et la reconnaissance du réel travail effectué qui importent. Hannebicque (2011) relie cette approche à la pyramide de Maslow, en soulignant que répondre aux besoins d'estime et d'appartenance constitue une mission clé du management. Mais malgré une conscience croissante de ces enjeux, certaines pratiques révèlent encore des zones grises. Mhamed et Zaghli (2022) dénoncent la confusion entre droits sociaux et avantages sociaux dans certains établissements, mettant en lumière une méconnaissance ou une instrumentalisation du cadre légal, souvent au détriment de la clarté et de la confiance.

Enfin, le lien entre bien-être et performance ne s'arrête pas au plan individuel. Blain et al. (2021) introduisent la notion de capital marque humain, montrant que des employés épanouis deviennent des ambassadeurs naturels de l'organisation. Par l'enthousiasme, la loyauté et l'alignement comportemental avec les valeurs de l'entreprise, ils renforcent l'image de marque employeur. Ce processus rejoint les conclusions de Bensemmane et al. (2019), pour qui le sentiment d'appartenance génère fierté et engagement affectif. Cependant, (Saboune, 2022) nous rappelle que ces dynamiques sont fragiles. Dans le contexte des EHPAD, il met en évidence la tension entre les exigences du travail et les ressources

disponibles, qui peuvent détériorer le contrat psychologique relationnel (Saboune, 2022). Une charge de travail excessive, des rôles flous et un management distant peuvent annihiler les efforts déployés sur d'autres plans.

### **c) *LES DESEQUILIBRES EMOTIONNELS DANS LES CONDITIONS DE TRAVAIL***

Les déséquilibres émotionnels au sein des conditions de travail, particulièrement dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, révèlent l'impact profond du travail émotionnel sur la santé mentale des employés. Giacomel (2020) met en lumière la diversité des stratégies individuelles de régulation émotionnelle en s'appuyant sur l'analyse des comportements observés dans les services de front office. Son étude démontre que la réintégration du travail émotionnel dans le processus de gestion des ressources personnelles peut expliquer l'émergence progressive de troubles émotionnels chroniques. Ces dynamiques mettent en évidence le rôle ambivalent du management, qui peut tour à tour renforcer ou atténuer ces déséquilibres.

Par ailleurs, Giacomel (2020) identifie une tendance marquée au retrait professionnel et à un taux élevé de rotation du personnel, illustrant la fragilité psychologique de ces métiers de contact. Dans le même sens, Emeriau-Farges (2018) montre que la suppression ou la dissimulation des émotions peut constituer un mécanisme défensif pour maintenir les apparences d'un engagement constant, même face à des situations éprouvantes. Toutefois, cette stratégie engendre à long terme une accumulation de stress et de fatigue, préjudiciables tant pour l'individu que pour l'organisation.

Cette problématique rejoint la notion d'intelligence émotionnelle telle que définie par Amar (2012), qui insiste sur la capacité à reconnaître, exprimer et réguler les émotions comme une compétence adaptative essentielle. Cependant, l'environnement professionnel impose souvent aux employés d'afficher des émotions prescrites, indépendamment de leur ressenti réel, provoquant ainsi une dissonance émotionnelle. Comme l'analyse Lacaze

(2010), ce décalage répété entre émotions vécues et émotions affichées peut nourrir un sentiment d'inauthenticité, affecter l'estime de soi, et engendrer des pathologies comme la dépression. Enfin Giacomel (2020) souligne que ce ne sont pas uniquement les attentes émotionnelles qui fragilisent les salariés, mais surtout les exigences organisationnelles et les promesses marketing qui intensifient la pression vécue au quotidien. Ces facteurs institutionnels apparaissent ainsi comme des catalyseurs puissants des déséquilibres émotionnels observés dans ces secteurs.

Ainsi, les pratiques managériales et les dispositifs de formation apparaissent comme des leviers essentiels pour favoriser le bien-être au travail. Toutefois, cette dynamique ne peut être pleinement efficace sans une prise en compte approfondie des conditions concrètes d'exercice professionnel. Ces dernières, bien au-delà des aspects physiques, englobent l'organisation du travail, les interactions sociales, et la sécurité perçue, tant matérielle que psychologique.

Les études empiriques révèlent qu'une mauvaise organisation, des charges de travail excessives, un manque de moyens ou une intensité de travail mal maîtrisée fragilisent la santé mentale et physique des salariés. Le stress, la perte de motivation, les troubles du sommeil, ou encore l'augmentation du risque d'accidents illustrent les conséquences d'une conception du travail peu centrée sur l'humain.

À cela s'ajoutent des facteurs individuels et contextuels, comme le sentiment d'isolement, l'insatisfaction professionnelle ou l'insécurité psychologique, qui peuvent accentuer la vulnérabilité des salariés dans un cadre déjà contraignant. Dès lors, penser le bien-être au travail nécessite une approche systémique qui articule leadership bienveillant, accès équitable à la formation, et conditions de travail dignes, claires et protectrices. C'est à cette condition seulement que l'entreprise pourra conjuguer performance durable et santé organisationnelle.

### 1.3 PROBLÉMATIQUE

Au cours des dernières décennies, le bien-être au travail (BET) s'est imposé comme une composante stratégique des politiques de gestion des ressources humaines (GRH), en raison de ses effets positifs sur l'engagement, la motivation et la performance organisationnelle (Papazian-Zohrabian, 2021). Cette montée en importance du BET s'inscrit dans un double mouvement : d'une part, une prise de conscience accrue des enjeux psychosociaux au travail; d'autre part, une volonté stratégique de mobiliser le capital humain comme vecteur d'innovation, de résilience et de compétitivité.

Cependant, la majorité des travaux empiriques et théoriques sur le BET ont été menés dans des contextes occidentaux, reposant sur des modèles managériaux hégémoniques qui tendent à occulter les spécificités socioculturelles, institutionnelles et économiques propres aux environnements non occidentaux (Femba Fiba, 2023; Livian, 2020). Ces modèles, souvent véhiculés à travers des approches standardisées de GRH, peinent à intégrer les dynamiques endogènes propres aux réalités africaines: rapports à l'autorité, solidarité collective, informalité dans la gestion, ou encore ressources limitées. De ce fait, leur application directe dans des contextes comme celui du Sénégal peut s'avérer non seulement inadéquate, mais contre-productive, en masquant les véritables leviers de bien-être pour les travailleurs concernés.

Le Sénégal, dont le secteur hôtelier contribue de manière significative à l'économie nationale, offre un terrain d'étude particulièrement pertinent. D'une part, parce que ce secteur regroupe une majorité de PME familiales peu structurées sur le plan managérial; d'autre part, parce que la littérature actuelle y reste étonnamment silencieuse sur les conditions de travail des employés. Les études existantes se concentrent largement sur la rentabilité, la satisfaction client, ou la qualité de service (Baldé et al., 2020), laissant de côté la question du bien-être des salariés, pourtant directement lié à la qualité de l'expérience client et à la fidélisation du personnel. Ce silence théorique et institutionnel sur le bien-être des employés contraste fortement avec les transformations que connaît le monde du travail local: informalité

persistante, prédominance des PME familiales, déficit de formation managériale, et pression accrue sur la qualité de service (Ngoya et Wotto, 2022).

Dans ce contexte, la présente recherche ambitionne de combler un double vide: théorique, en interrogeant la transférabilité des référentiels du BET au contexte sénégalais; et empirique, en analysant les pratiques effectives de gestion du personnel dans les hôtels et leurs répercussions sur le bien-être des employés. L'enjeu est de dépasser une lecture uniquement normative du BET pour proposer une lecture située, attentive aux logiques sociales, aux structures informelles et aux rapports de pouvoir qui façonnent les conditions d'emploi dans ce secteur.

Ainsi, notre réflexion se structure autour des interrogations suivantes:

- Comment les pratiques managériales mises en œuvre dans les établissements hôteliers sénégalais influencent-elles le bien-être psychologique, organisationnel et relationnel des employés ?

- Dans quelle mesure ces pratiques sont-elles adaptées aux spécificités socioculturelles, économiques et institutionnelles du contexte sénégalais ?

- Quels leviers de bien-être au travail pourraient être intégrés aux politiques de GRH afin d'optimiser, de manière contextuellement pertinente, la performance des entreprises hôtelières ?

Dans cette optique, les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Identifier et analyser les pratiques managériales en vigueur dans les hôtels sénégalais, à travers une lecture critique de leurs effets sur les différentes dimensions du BET.

- Apprécier l'adéquation ou l'inadéquation de ces pratiques au regard des réalités socioculturelles, économiques et professionnelles spécifiques au contexte sénégalais.



- Proposer, sur la base des résultats empiriques, des recommandations opérationnelles visant l'intégration de leviers de BET dans les stratégies de GRH, dans une perspective d'amélioration de la performance organisationnelle.

En articulant ces dimensions conceptuelles, contextuelles et opérationnelles, cette étude entend contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels le bien-être des salariés peut devenir un facteur structurant de la transformation des pratiques de gestion dans le secteur hôtelier sénégalais. Pour y parvenir, il convient désormais de mobiliser dans le chapitre suivant, des outils méthodologiques pertinents, permettant de répondre de manière rigoureuse aux différentes questions de recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différents éléments méthodologiques sur lesquels s'appuie notre étude afin d'atteindre nos objectifs énumérés plus haut. Il s'agit dans cette partie, de mettre en place la feuille de route et les moyens à suivre et utiliser pour atteindre nos objectifs. Puis de répondre à nos questions de recherche concernant l'étude sur le bien-être au travail des employés du secteur hôtelier au Sénégal.

#### **2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE**

Dans le champ des sciences sociales, et plus particulièrement en gestion, la posture épistémologique constitue un fondement majeur de toute recherche rigoureuse. Elle éclaire la manière dont le chercheur conçoit la connaissance, son mode de production et sa validité. À ce titre, plusieurs paradigmes coexistent, parmi lesquels le positivisme, le post-positivisme, le constructivisme et ses déclinaisons.

Le positivisme, dominant durant les premières phases du développement scientifique, postule l'existence d'une réalité objective et mesurable, indépendante du chercheur. Il suppose que les phénomènes sociaux peuvent être étudiés de la même manière que les phénomènes naturels, via des méthodes quantitatives, reproductibles et prédictives (Fortin et Gagnon, 2016). Toutefois, en raison de ses limites dans l'appréhension du sens subjectif des comportements humains, ce paradigme a évolué vers un post-positivisme plus nuancé, reconnaissant l'incertitude et la probabilité dans l'explication causale.

À l'opposé, les paradigmes constructivistes soutiennent que la réalité est plurielle, socialement construite et évolutive. Le chercheur n'est pas extérieur à son objet ; il participe

à la co-construction du sens à travers les interactions, les discours et les représentations des acteurs (Avenier, 2011). Cette posture implique une logique inductive, dans laquelle les concepts émergent de l'analyse des situations particulières, plutôt que d'une hypothèse universelle préétablie.

Au sein du constructivisme, le paradigme constructiviste pragmatique occupe une position spécifique. Il assume que toute connaissance est située, contextuelle et construite en interaction avec le terrain, mais il admet aussi une pluralité méthodologique, dès lors que trois critères essentiels sont respectés : l'éthique du chercheur, l'explicitation des présupposés théoriques, et la rigueur dans le processus de production et de validation des résultats (Avenier, 2011). Dans ce paradigme, la vérité ne réside pas dans la correspondance avec une réalité extérieure absolue, mais dans la capacité des connaissances produites à offrir une intelligibilité opératoire des situations étudiées (Albert et Cadieux, 2017).

Au regard de notre objet de recherche explorer les perceptions du bien-être au travail dans le secteur hôtelier sénégalais, il apparaît cohérent et pertinent d'adopter une posture constructiviste pragmatique. En effet, cette étude repose sur l'analyse du vécu subjectif des acteurs, sur des réalités multiples et sur une posture réflexive assumant l'implication du chercheur dans le processus interprétatif. La complexité contextuelle, la diversité des points de vue et la nature qualitative des données justifient amplement ce choix paradigmatique.

## **2.2 CHOIX DE LA STRATÉGIE DE RECHERCHE**

Dans le prolongement du positionnement épistémologique exposé précédemment, cette recherche adopte une démarche qualitative à visée exploratoire et compréhensive. Celle-ci vise à appréhender les représentations, pratiques et ressentis des acteurs au sujet du bien-être au travail dans le secteur hôtelier sénégalais. Ce choix repose sur une volonté de comprendre le sens que les individus donnent à leur expérience vécue, dans un contexte organisationnel spécifique. De plus, l'approche qualitative est pertinente pour explorer et décrire des

phénomènes qui sont peu connus, mal connus, voire inconnus (Thiétart, 2025). Ce que nous avons pu observer, dans la recension de la littérature concernant le bien-être au travail dans le continent africain.

Comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2012), l'approche qualitative se fonde sur des méthodes qui permettent de recueillir et d'interpréter des données non numériques, telles que les témoignages, récits de vie, observations, etc., dans le but de faire émerger des significations ancrées dans la réalité sociale. Elle offre ainsi une réponse méthodologique adaptée lorsqu'il s'agit d'explorer des phénomènes complexes, peu documentés ou encore sensibles comme c'est le cas ici.

Inspirée du paradigme constructiviste pragmatique, notre stratégie s'oriente vers une enquête inductive, mobilisant une posture réflexive et une implication assumée du chercheur dans le processus de construction du savoir. Cette posture rend possible une meilleure intelligibilité des logiques sociales à l'œuvre, en acceptant que les résultats obtenus découlent d'une co-construction entre le chercheur et le terrain. L'étude qualitative est une approche qui nous donne l'occasion d'examiner et de comprendre des situations, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. Dans cette situation, l'objectif n'est pas d'avoir un nombre conséquent de données, mais d'obtenir des «données de fond, c'est-à-dire de qualité» (Claude, 2019). Ce qui rejoint le point de vue de Mays et Pope (1995) pour qui «l'objectif de la recherche qualitative est d'exposer des notions qui nous aident à comprendre les faits sociaux dans des situations naturelles plutôt qu'expérimentaux en mettant l'accent sur les valeurs, les pratiques et les avis de tous les participants» (Mays et Pope, 1995 dans Claude, 2019).

## **2.3 OUTILS MÉTHODOLOGIQUES MOBILISÉS : AUTOPRAXÉOGRAPHIE**

### **2.3.1 Définition et justification**

Le choix de l'autopraxéographie comme méthode principale de collecte et d'analyse des données s'ancre dans une volonté de produire des connaissances à partir d'un vécu professionnel personnel, tout en respectant les exigences de rigueur scientifique. Ce mode d'enquête situé à la croisée de l'auto-ethnographie, de la réflexivité et des études à la première personne met l'accent sur la capacité du chercheur à revisiter ses expériences passées à la lumière de cadres théoriques multidisciplinaires (Albert et Cadieux, 2017; Hilali, 2022).

L'intérêt de cette approche est double:

- Elle permet d'interroger des pratiques réelles auxquelles le chercheur a directement participé, et qui restent souvent peu accessibles dans les enquêtes classiques;
- Elle engage le chercheur dans un va-et-vient réflexif entre l'expérience vécue et les outils conceptuels, favorisant ainsi une distance critique.

### **2.3.2 Démarche d'analyse réflexive**

L'analyse des données issues de la méthode autopraxéographique repose sur une démarche réflexive structurée visant à faire émerger des dimensions significatives du vécu professionnel de l'étudiante-chercheuse, en cohérence avec les objectifs de recherche. Cette démarche suit un processus en plusieurs étapes articulées, permettant à la fois l'identification, l'organisation et l'interprétation rigoureuse des éléments saillants.

- Étape 1: Construction du matériau empirique

Les récits autopraxéographiques ont été rédigés au passé, conformément aux prescriptions de l'autopraxéographie (Albert et Cadieux, 2017), dans une optique de distanciation et de mise à plat du vécu. Le choix des situations relatées s'appuie sur leur

pertinence empirique, c'est-à-dire leur lien direct avec les enjeux de bien-être au travail et de pratiques managériales dans le secteur hôtelier sénégalais.

- Étape 2: Lecture flottante et repérage des unités de signification

Une lecture intégrale et libre des récits a été réalisée pour en saisir le ton général, les événements marquants et les émotions dominantes. Cette phase a permis de dégager des unités de signification, segments de texte révélateurs d'un enjeu, d'un ressenti ou d'une tension.

- Étape 3: Codage et catégorisation

Les unités repérées ont été codées manuellement et à l'aide d'un logiciel (NVivo), en fonction de critères liés à nos objectifs de recherche. Les codes ont ensuite été organisés en catégories thématiques provisoires: reconnaissance, pression hiérarchique, autonomie, climat relationnel, etc.

- Étape 4: Regroupement en dimensions analytiques

Les catégories ont été regroupées en dimensions plus larges, structurées selon un double prisme:

- Dimension organisationnelle (pratiques de GRH, communication, reconnaissance institutionnelle)
- Dimension expérientielle (ressenti au travail, stratégies individuelles d'adaptation, vécu émotionnel)

- Étape 5: Mise en relation avec le cadre théorique

Les dimensions identifiées ont été croisées avec les théories mobilisées dans le cadre conceptuel (modèle de Karasek, approche PERMA, management contextuel). Cette mise en tension a permis de faire émerger des interprétations nuancées, parfois en continuité avec la littérature, parfois en rupture ou en complémentarité.

- Étape 6: Construction de la grille interprétative finale

Une grille d'analyse réflexive a été formalisée, synthétisant les éléments clés de chaque dimension, illustrés par des extraits significatifs des récits. Cette grille constitue le socle d'une lecture contextualisée des résultats, fidèle aux principes du paradigme constructiviste pragmatique.

### **2.3.3 Critères de crédibilité**

La validité d'une recherche autopraxéographique ne repose pas sur la généralisation, mais sur: la transparence dans la posture réflexive du chercheur; l'ancrage solide dans une littérature scientifique reconnue et une cohérence méthodologique entre le récit, l'analyse, et le paradigme mobilisé (Albert et al., 2019; Frimousse et Peretti, 2020).

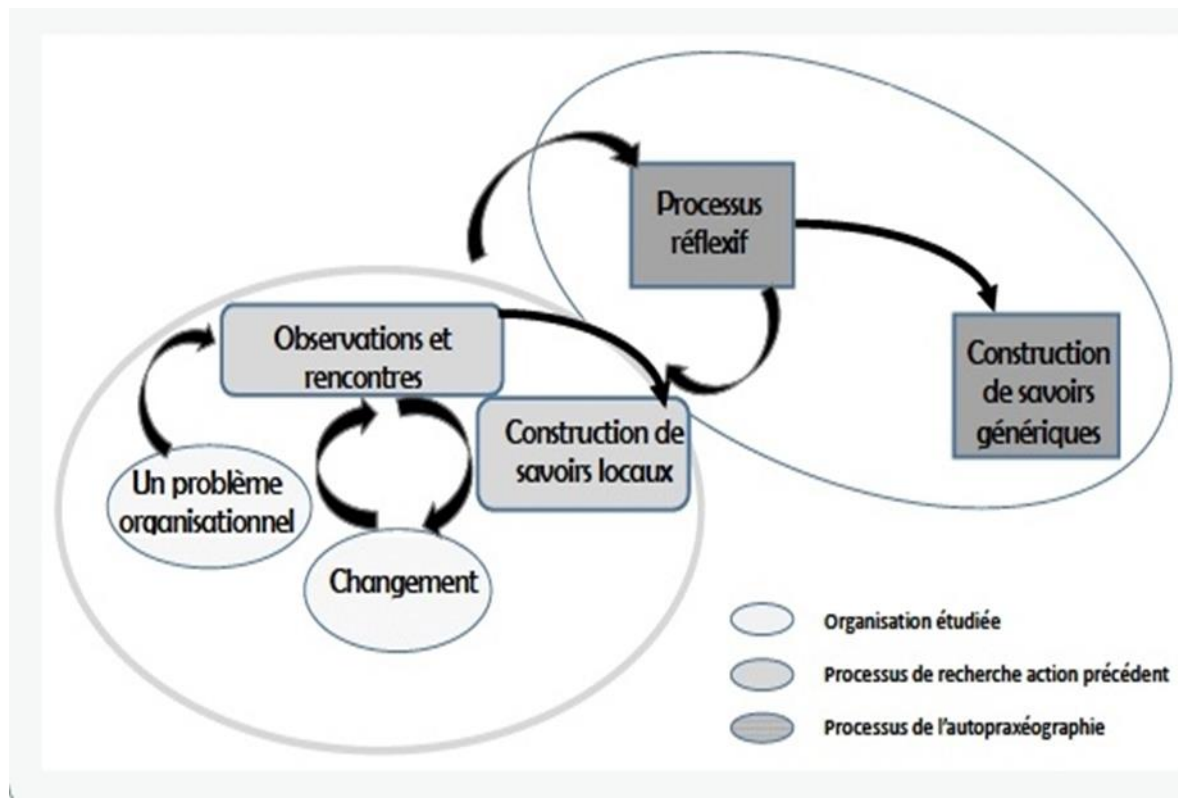
Cette méthode permet d'éclairer certaines facettes « invisibles » du vécu professionnel (notamment la vulnérabilité ou les tensions éthiques), difficilement accessibles par des méthodes plus distanciées. Elle donne ainsi accès à un savoir incarné, situé, mais théoriquement étayé.

### **2.3.4 Limites reconnues**

L'autopraxéographie, comme toute méthode auto-référencée, présente des limites dont:

- Le matériau empirique repose sur une seule expérience, ce qui peut restreindre sa portée analytique. Le risque de biais interprétatif est réel, en particulier si le travail réflexif n'est pas suffisamment structuré ou mis en tension par les apports théoriques.
- La reproductibilité de la méthode repose non sur la duplication des données, mais sur la rigueur de la démarche, la richesse de l'ancrage théorique et l'honnêteté intellectuelle du chercheur (Albert et Michaud, 2020; Morin, 2015).

Figure 1. Processus de la méthode d'autopraxéographie



Source: Albert et Avenier (2011)



## **CHAPITRE 3**

### **ANALYSE ET INTERPRÉTATION**

Dans ce chapitre, la chercheuse-praticienne va écrire de manière simple, naïve et sincère des témoignages sur son passage dans deux hôtels qui ont marqué sa carrière professionnelle et qui, à son avis sont différents en matière de gestion. En effet, durant ces études universitaires au Sénégal, l'étudiante-chercheuse devait obligatoirement s'insérer dans un environnement professionnel dès sa première année de maîtrise en management des entreprises hôtelières et touristiques. Tout cela pour expliquer combien est grande son expérience sur le terrain pratique.

Ensuite, dans la deuxième section, l'étudiante-chercheuse, à travers une observation de ses propres expériences, modifiera, perfectionnera et reconstruira son récit jusqu'à ce qu'il soit une représentation aussi limpide que possible de ses expériences vécues (Hilali, 2022). Enfin, elle fera des va-et-vient entre les théories existantes et ses expériences afin de construire des connaissances génériques. Cette technique n'est pas sélectionnée au hasard mais en fonction de sa pertinence par rapport à l'objectif de recherche et à partir de critères bien définis.

### **3.1 RÉCIT DE L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE**

#### **3.1.1 PREMIER TÉMOIGNAGE**

Permettez-moi de vous relater ma première expérience professionnelle dans un établissement hôtelier bien connu, situé au nord du Sénégal, sur la langue de Barbarie. Pour préserver son anonymat, je le nommerai simplement « X ». Travailler dans cet hôtel, pour

une jeune étudiante en management des entreprises hôtelières et touristiques, représentait un rêve devenu réalité. Avec ses 3 étoiles décernées par le ministère du Tourisme sénégalais, l'établissement X figure parmi les hôtels les plus prisés de cette région touristique, particulièrement pour le tourisme balnéaire.

La phase de recrutement s'est déroulée avec une étonnante rapidité. Contrairement à mes précédentes expériences, où je passais des entretiens souvent sans retour ou obtenais rapidement des postes grâce à l'influence de mon grand-père, un homme bien connu dans l'administration sénégalaise. En effet, avec une licence en communication des entreprises et des organisations, j'ai eu l'opportunité d'effectuer plusieurs stages dans ce domaine avant de me tourner vers le secteur du tourisme, et plus précisément l'hôtellerie. Cette fois-ci, j'ai pris l'initiative d'envoyer ma candidature par courriel après avoir effectué des recherches sur les établissements hôteliers les plus réputés de ma région, en me basant sur un site de guide appartenant au syndicat d'initiative de Saint-Louis.

Quelques jours plus tard, j'ai reçu un appel du directeur de l'hôtel X, me demandant si j'étais toujours intéressée par un poste chez eux. À la confirmation de mon intérêt, nous avons convenu d'un rendez-vous pour le lendemain à 10h dans leurs locaux. À mon arrivée, j'ai dû patienter environ une heure à l'accueil, car le directeur n'était pas encore là et son assistant ne connaissait pas l'heure de son arrivée. De plus, il n'avait pas été informé de ma venue. Plus tard, lors de l'entretien, le directeur a d'abord voulu savoir d'où venait mon intérêt pour son établissement, s'il y avait quelqu'un qui m'en avait parlé ou qui m'avait mis en relation avec eux. Il m'a ensuite posé de nombreuses questions sur mes études, mes centres d'intérêt et mes expériences professionnelles passées. Il m'a expliqué comment le travail était structuré au sein de l'entreprise ainsi que les tâches pour ce poste. Par la suite, il m'a proposé un stage en tant que réceptionniste, avec la possibilité d'évolution en fonction de mon engagement professionnel futur au sein de l'établissement.

Toutefois, le directeur n'a pas évoqué les termes de mon contrat de travail, alléguant qu'il ne s'agissait que d'une période d'essai et que mon recrutement n'était pas encore définitif. Cela m'a immédiatement interpellé, car travailler sans contrat écrit ne me rassurait guère,

surtout comparé à mes anciennes expériences professionnelles où la formalité était de mise. À partir de ce moment, un sentiment d'insécurité concernant ce nouvel emploi a commencé à germer en moi. D'autant plus qu'il n'y avait pas de service des ressources humaines, mes inquiétudes se sont alors tournées vers la gestion des salariés. J'ai d'ailleurs partagé mes préoccupations avec ma mère à la maison. Elle a tenté de me rassurer, m'encourageant à patienter pendant ma période de formation de deux semaines, durant laquelle je devrais acquérir l'autonomie nécessaire.

Mes débuts au sein de l'établissement se sont bien passés, surtout l'équipe avec laquelle j'allais collaborer. À la réception, j'ai fait la connaissance de quatre personnes, ainsi que de l'assistant de direction, qui endossait également le rôle de réceptionniste en cas d'absence du personnel durant certains shifts. J'ai eu la chance d'être guidé par un mentor, que je nommerai Adam, le membre le plus expérimenté de l'équipe, avec 11 ans de service dans l'établissement. C'est avec lui que j'ai passé le plus de temps durant ma phase de formation initiale. Cette période de formation était essentiellement axée sur l'utilisation des systèmes de gestion des réservations, grâce à un logiciel de réservation, ainsi qu'une étude approfondie des lieux, ce qui incluait une connaissance exhaustive des installations de l'hôtel et de leur fonctionnement. Car, dans le secteur de l'hôtellerie, il est essentiel de se former en continu, sans cela, nos compétences risquent de devenir rapidement obsolètes, en particulier dans le domaine technologique.

Mes horaires de travail au début étaient flexibles pour une journée qui s'étendait de 7 heures du matin à 16 heures toute la semaine à l'exception des week-ends déclarés jour de congé. Dès les premières heures de ma prise de poste, j'ai compris qu'il était essentiel de mémoriser l'architecture de l'hôtel, en particulier la disposition des chambres, car les réservations dépendaient de ces positions. Mon superviseur m'a informé qu'à l'issue de ma formation initiale, je devais être en mesure de lui indiquer précisément l'emplacement de chacune des 40 chambres et leurs caractéristiques de classification, telles que «vue sur mer», «vue sur jardin», «suite parentale», «suite simple», «lit double », «lit jumeau» et «lit king». De plus, je devais être capable de répondre à certaines questions en lien avec mes

observations. Ainsi, durant plusieurs jours, ma tâche principale consistait à effectuer des allers-retours entre nos bureaux et les chambres. Cela s'est avéré particulièrement éprouvant en raison de la chaleur estivale, sans compter que la distance entre les logements et nos espaces de travail était significative, l'hôtel étant de grande taille. Il fallait également marcher sur la plage pour accéder à certaines chambres avec vue sur mer.

Dès mon premier jour de travail, l'assistant m'a présenté les règles de l'établissement ainsi que les codes de conduite à respecter. Cependant, un point m'a particulièrement frappé: les réceptionnistes n'ont droit ni à une pause durant la journée, ni à la possibilité de manger sur place. Cette décision était justifiée par le fait qu'un client pouvait arriver à tout moment et ne pas trouver de personnel au "front office". Cette règle s'est avérée difficile à gérer, surtout pour un travail aussi exigeant physiquement. En effet, il m'arrivait souvent de devoir faire l'inventaire des chambres après que les femmes de ménage ont terminé leur nettoyage, avant l'arrivée des clients. Cela a eu un impact sur ma productivité au fil des semaines. Même si je prenais mon petit-déjeuner chez moi, passer 7 heures sans manger me laissait parfois un sentiment de faiblesse. De plus, la localisation de l'hôtel, dans une zone enclavée, rendait mon trajet vers le travail particulièrement long. J'empruntais deux bus, ce qui représentait un trajet total d'environ une heure, sans compter les imprévus qui pouvaient survenir en chemin. De plus, mon shift de 7h à 16h était très rarement respecté sous prétexte que l'établissement avait encore besoin de moi.

Deux semaines plus tard, ma période d'essai touchait à sa fin et j'étais officiellement devenue réceptionniste. Si on se base sur la formation initiale, le rôle d'un réceptionniste consistait principalement à prendre et confirmer les réservations par téléphone, par e-mail ou en ligne, tout en gérant les annulations et les modifications. Il était responsable du check-in et du check-out des clients, ce qui implique de les accueillir à leur arrivée, de les enregistrer et de leur fournir toutes les informations nécessaires sur l'hôtel et ses services. De plus, il est de son rôle de répondre aux questions des clients, résoudre leurs problèmes et veiller à ce que leur séjour soit agréable tout en gérant également les paiements, les factures et la mise à jour des comptes clients. Dans ce sens, le réceptionniste collabore étroitement avec le personnel

de ménage, de maintenance et de restauration pour satisfaire toutes les demandes des clients. Ce qui faisait que la communication représente ici un domaine très important. En résumé, ma mission est centrée sur la gestion des réservations et le service client. Cependant, j'ai réalisé que la tâche est devenue bien plus complexe et difficile que je ne l'avais anticipée.

En raison d'un manque de personnel dans l'établissement, il a été décidé que je devrais également assumer des tâches supplémentaires au niveau de la restauration à l'heure du déjeuner et au bar. Je comprenais que cette décision a été prise pour garantir le bon fonctionnement de l'hôtel et répondre aux besoins urgents de notre équipe. Sauf que, ces nouvelles responsabilités s'ajoutaient sur une charge de travail déjà considérable. Cette situation a engendré un stress supplémentaire et a nui à ma capacité de remplir efficacement mes missions initiales. C'est à ce moment-là que j'ai réalisé que la direction traversait une période de crise, au point d'envisager une vente. J'en ai pris connaissance plus tard, bien que j'aie toujours senti une atmosphère tendue au sein de l'établissement, alimentée par les murmures du personnel et les plaintes discrètes adressées à mon superviseur Adam. Tout le monde semblait sur les nerfs concernant l'organisation du travail, mais peu osaient en discuter directement avec la direction.

À la fin du mois, l'assistant m'a informé qu'il ne pouvait pas me verser mon salaire immédiatement, mais plutôt dans deux mois, tout comme la plupart des employés occupant des postes secondaires, en raison des difficultés rencontrées par l'établissement. Cette situation a remis en question ma loyauté envers l'entreprise et m'a poussé à reconsidérer mon engagement à long terme. Le retard dans le versement de mon salaire a entraîné des difficultés financières importantes, exacerbé par le coût de mes transports quotidiens, ainsi que les risques de violence ou d'agression liés à mes déplacements tôt le matin. Je ressentais donc un manque de reconnaissance par rapport à ce que j'apporte à l'hôtel. Malgré tout ce qui a été dit précédemment, le directeur s'adressait très peu à nous. Il était souvent absent ou arrivait tard, confiant ainsi à son assistant la gestion de l'ensemble des affaires. Par conséquent, la circulation de l'information au sein de l'établissement faisait défaut, tant en ce qui concerne le travail collaboratif que l'implication de chacun.

Concernant la réception, nous étions normalement chargés de la gestion des réservations, y compris la tarification et les réservations en ligne comme expliqué plus haut. Cependant, il nous a été demandé de transférer toutes ces responsabilités à la direction, qui s'en occupait directement. En conséquence, notre rôle était très limité et nous manquions d'autorisation pour gérer certaines tâches en tant que réceptionnistes, ce qui nous faisait ressentir une certaine inutilité par rapport à notre poste.

En regardant l'organigramme de l'établissement, il était évident que tout était centralisé au niveau de la direction. Le directeur général était responsable de la gestion globale de l'hôtel, incluant les finances, les ressources humaines et les opérations quotidiennes. À ses côtés, son assistant endossait plusieurs rôles : responsable des ressources humaines pour les salaires et les horaires, comptable, responsable de la restauration supervisant le restaurant et le bar, ainsi que de la gestion du personnel de cuisine et de service, ainsi que de l'hébergement et de la maintenance pour l'entretien et les réparations des installations. La direction procédait à un contrôle strict sur toutes les tâches, cherchant à s'assurer qu'elles étaient réalisées selon leurs normes et attentes. Cette approche posait un certain problème, car elle nous faisait sentir mises à l'écart. On pourrait même parler d'une culture de méfiance, où la direction préférait superviser minutieusement toutes les activités.

Concernant l'assistant, j'ai remarqué qu'il ne communiquait pas toutes les informations nécessaires au personnel. Étant naturellement curieuse et posant souvent des questions, il me conseillait simplement de suivre ses recommandations. Cela donnait l'impression que la direction pensait que les employés manquaient des compétences requises pour effectuer certaines tâches de manière efficace et précise. De plus, la formation dispensée était insuffisante, même pour ceux occupant des postes plus élevés, y compris l'assistant. Ce dernier n'avait, en réalité, pas reçu de formation spécifique dans le domaine de l'hôtellerie, mais occupait son poste grâce à ses relations avec le directeur, un ami d'enfance. Les autres membres de l'équipe, tels que les serveurs, les femmes de chambre et mes collègues réceptionnistes, se trouvaient dans une situation similaire. Peu d'entre eux avaient suivi une formation aboutissant à une certification en hôtellerie, que ce soit dans l'établissement ou

ailleurs. La plupart d'entre eux étaient là par expérience ou parce qu'ils connaissaient quelqu'un dans l'établissement.

Après deux mois et quinze jours passés dans cet établissement, j'ai finalement décidé de partir, car les conditions de travail ne correspondaient plus à mes attentes. Surtout que, la direction n'avait toujours pas parlé de mon contrat malgré mes relances. Lorsque j'en ai parlé à mon superviseur Adam, j'ai compris que ce n'était pas la première fois que la direction agissait ainsi, notamment vis-à-vis des employés peu expérimentés dans le secteur. J'ai également appris qu'un des employés de l'hôtel poursuivait l'établissement en justice pour non-paiement de salaire et indemnité de départ.

La direction avait tendance à recruter des étudiants fraîchement diplômés, désireux de décrocher leur premier emploi, et s'efforçait de leur faire accepter des conditions de travail sans qu'ils y réfléchissent. Une fois que ces recrues avaient atteint leurs objectifs ou compris la situation, la direction se débarrassait d'elles pour recommencer le processus. En d'autres termes, cela revenait à une forme d'exploitation du personnel. À ce moment-là, j'ai réalisé qu'il était essentiel pour moi de prendre une décision en faveur de mon bien-être et de mon évolution professionnelle.

Ainsi, anticipant mon départ, j'ai souhaité recevoir la rémunération qui ne m'avait pas été versée depuis tout ce temps. Il est important de noter que le salaire d'un réceptionniste en hôtellerie dépend principalement de plusieurs facteurs: son niveau de qualification, le standing de l'hôtel et l'expérience qu'il possède à ce poste. Selon la grille tarifaire du collectif des travailleurs du secteur du tourisme et de l'hôtellerie au Sénégal, le salaire d'un réceptionniste varie entre 90 882 Frs CFA et 637 915 Frs CFA par mois. Pourtant, malgré cette fourchette, l'assistant m'a remis une enveloppe contenant seulement 25 000 Frs CFA pour les deux mois de travail effectués, en prétextant que j'avais finalement été considéré comme stagiaire. Ce geste m'a profondément choqué et frustré, d'autant plus que j'avais à cœur tout ce que j'avais accompli et les espoirs que j'avais placés dans cet établissement. Pour moi, cette situation a eu un impact négatif sur mon état psychologique, car la direction a

révélé un manque de jugement en ce qui concerne les principes d'équité et de respect que je m'efforçais de suivre au sein de mon milieu de travail.

### **3.1.2 DEUXIÈME TÉMOIGNAGE**

Mon départ de l'hôtel X s'est passé à la même période où je faisais mon master 2 en management des entreprises hôtelières et touristiques qui devait se solder par un mémoire de recherche ou un rapport de stage. Il était primordial pour moi de ne pas perdre de temps et de chercher un nouveau travail.

Ainsi, avec le même procédé que le premier, j'ai envoyé un e-mail à la direction d'un des hôtels les plus en vue auprès de la clientèle de tourisme et d'affaires à Saint-Louis que je nommerai hôtel Y et immédiatement j'ai reçu un accusé de réception de la part du directeur de l'hôtel me demandant de patienter quelques jours le temps d'examiner ma candidature. 5 jours après, j'ai reçu une réponse de sa part me donnant rendez-vous dans leur local dans le but de passer un entretien avec le responsable du service des ressources humaines. À ce moment-là, j'ai réalisé que j'avais affaire à un établissement bien plus formel, comme en témoignait notre échange. Cependant, j'éprouvais en moi une certaine réticence et une appréhension, héritées de mes expériences passées. L'Hôtel Y, indépendant également avec plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'hôtellerie et une entité de 3 étoiles, fait partie des hôtels phares dans le secteur hôtelier de Saint-Louis et offre un hébergement de qualité avec une capacité de 31 chambres dont 5 suites, proposé selon les caractéristiques «appartements », «suite », «lit(s) jumeaux » ou «double ».

Une fois sur place, j'ai été bien accueilli par la réceptionniste trouvée sur place et qui était déjà au courant de ma venue. Et sans perdre de temps, j'ai rencontré le directeur que je nommerai Charles en raison de son origine, accompagné du responsable des ressources humaines qui m'avaient rassuré en me faisant comprendre que cette entrevue était juste un passage officiel et que mon dossier était déjà validé. Ainsi, ils m'ont demandé de leur parler un peu plus de ce que j'avais mis sur mon CV et ma lettre de motivation afin de se familiariser puis m'avaient expliqué le fonctionnement de l'établissement et ses différents services pour



terminer par me parler de mon contrat de travail et de la rémunération. Dans ce sens, ils m'avaient fait comprendre que pour un début, j'avais droit à un stage qui peut être soldé par un contrat à durée déterminée et ma rémunération se basait sur la fourchette des réceptionnistes mise en place par le collectif national des travailleurs du secteur hôtelier et du tourisme. De plus, l'hôtel Y offrait aussi des primes individuelles et bonus aux employés, une assurance-maladie avec une prise en charge de la moitié des frais médicaux, sans oublier qu'il était en partenariat avec une clinique de la place pour une prise en charge plus rapide. Elle nous donnait aussi l'opportunité d'avoir 50 % de réduction sur les prix de ses services utilisés tels que la restauration ou l'hébergement, ainsi que les membres de notre famille. Après toutes ces explications, le processus de sélection était très encourageant pour moi et lors de cette entrevue, il a été convenu que je devais commencer dès le lendemain.

Mon intégration dans cet établissement s'est déroulée beaucoup mieux que je ne l'avais anticipé, surtout en tenant compte de mon stress lié à ma précédente expérience professionnelle.

Dès le premier jour, j'ai vu que l'hôtel Y disposait de plusieurs services dont la direction, le service des ressources humaines chargé du recrutement, de la formation, des différents services sociaux du personnel de l'hôtel, le département des finances et comptabilités qui gère les aspects financiers de l'hôtel, y compris la comptabilité, la budgétisation et la gestion des revenus; le département de la restauration sous la supervision du chef de rang ainsi que le bar, le service en chambre et les banquets. Il y avait aussi le service de ménage qui se chargeait de la propreté et de l'entretien des chambres et des espaces communs de l'hôtel et était rattaché à la maintenance qui s'occupait elle aussi de l'entretien et des réparations des installations de l'hôtel pour assurer un environnement sûr et fonctionnel, le tout sous la supervision de la gouvernante générale. Il y avait également le service de la réception qui était le point de contact principal pour les clients, mais aussi pour les autres services.

Toutefois, le service de sécurité, chargé d'assurer la sécurité des clients, du personnel et des biens de l'hôtel, était sous la supervision d'une entreprise extérieure autrement dit

l'hôtel avait fait appel à une entreprise de sous-traitance. De même, le service de conciergerie était rattaché à une agence de voyage appartenant aux propriétaires. Ainsi, cette agence aidait nos clients sur toutes les prestations externes telles que la réservation de restaurants, l'organisation de visites touristiques et la fourniture d'informations locales. Ainsi, à travers le fonctionnement de l'entreprise, l'atmosphère au sein de la société était très chaleureuse surtout que la hiérarchie des différents départements de la société n'était pas ressentie dans les rapports entre les employés, favorisant ainsi le sentiment d'appartenance et la considération des employés. Ce qui fait qu'il avait une culture d'entreprise solide et riche encouragée par une circulation de l'information.

Dès mon premier jour d'intégration au sein d'une équipe de cinq personnes, on m'a remis un annuaire préparé par le service de réception, décrivant les différentes tâches inhérentes au métier de réceptionniste. Cet outil était essentiel pour m'imprégner des exigences liées à mon nouveau poste. Très vite, j'ai été confronté à la réalité du métier, ce qui impliquait également de côtoyer de nouveaux collègues dans un nouvel environnement de travail, et avec cela, un défi à relever. J'ai eu la chance d'être formé par la réceptionniste la plus expérimentée de l'hôtel, forte de plus de 15 ans de carrière. Pendant deux semaines, elle m'a transmis un savoir précieux afin que je puisse m'adapter à mon nouvel environnement et aux responsabilités qui allaient m'incomber.

Cependant, dès le troisième jour, j'ai été amené à fonctionner de manière autonome. En effet, elle m'a informé qu'elle devait se rendre à la clinique pour une consultation, me laissant gérer la réception. Bien que j'aie ressenti un certain stress, elle a su me rassurer, et j'ai réussi à prendre en main la situation sans difficulté. À son retour, elle m'a fait part de ses observations et m'a confié que je n'avais pas besoin de deux semaines pour me montrer opérationnel sans supervision. Par ailleurs, le service des ressources humaines veillait à nous inscrire régulièrement à des formations et séminaires sur le métier de réceptionniste, organisés par le syndicat ou l'association des métiers du tourisme, et ce, à leurs frais. Ces initiatives étaient conçues pour nous permettre de nous perfectionner et d'être mieux équipés pour notre travail.

À l'hôtel Y, les employés travaillaient sur une fourchette de 8 heures par jour, répartie en trois sections tournantes toutes les semaines dont les premiers travaillent de 8 h à 16 h, puis les autres de 16 heures à 00 h et les derniers de 00 h à 8 h. Toutefois, le chef de réception avait inclus dans son règlement que les femmes étaient exemptées des horaires de nuit, c'est-à-dire de 00 h à 8 h pour des questions de sécurité, sans compter qu'il y avait une qui était mère de famille et pour son cas, elle ne travaillait qu'en journée. Ce qui était très apprécié par le personnel de réception. Car, j'avais le sentiment que l'établissement se souciait de notre bien-être. Ce qui était par ailleurs rassurant pour ma mère au vu des heures tardives que j'effectue 2 à 3 fois par semaine et de mon précédent travail.

Le seul souci que j'avais à ce sujet concernait un de mes collègues, assigné à travailler de nuit en alternance avec un autre réceptionniste. En effet, il arrivait que ce dernier soit en retard pour faire son shift de 00h m'empêchant par la même occasion de quitter mon poste tant qu'il n'est pas sur place rendant ma descente encore plus tardive. Le retard en soi ne me dérangeait pas mais son manque de reconnaissance et son arrogance envers moi à son arrivée me mettaient mal à l'aise. Il agissait comme si c'était normal et même lors du débriefing de la soirée, il me répondait avec mépris en me disant « pas la peine d'expliquer, je suis plus ancien que toi ici et je maîtrise les choses ». Du coup, j'évitais d'interagir avec lui du mieux que je pouvais et en ai parlé avec mon supérieur qui a réglé la situation.

Mon travail n'était pas difficile en soi et dépendait le plus souvent des heures de pointe, notamment pour les check-in et les check-out qui concernaient la préparation des factures et l'encaissement ; l'enregistrement du client sur la base de données et son enregistrement sur le registre du tourisme ainsi que la fiche police. Ces deux actions étaient obligatoires et contrôlées chaque mardi auprès de la direction du tourisme de Saint-Louis pour le respect de la classification de l'hôtel auprès du ministère, ainsi que le report du nombre de clients à des fins statistiques et sécuritaires pour les clients fichés. Chose qui n'était jamais respectée à mon ancien travail. Les heures du matin étaient mouvementées, les chambres sont libérées entre 8 heures du matin et l'arrivée de nouvelles personnes qui se déroulent à partir de 14 h. Le reste de la journée se déroulait plus tranquillement, entre les appels pour des réservations

et celles provenant de «Booking», qui nécessitaient une mise à jour de notre logiciel de réservations. Par contre, l'atmosphère du soir était nettement plus calme : nous n'avions pas de départs, seulement des arrivées, ce qui facilitait la gestion des tâches. Cependant, à partir de 17h, toute la direction rentrait chez elle, et c'était le réceptionniste qui prenait en charge la supervision générale. Quelles que soient les demandes habituellement gérées par la direction ou les chefs de service, tout revenait à moi sur le terrain. Cela entraînait parfois des imprévus, notamment des problèmes techniques comme une panne de climatisation, une coupure de courant ou un retard de livraison.

Grâce à ces défis, j'ai beaucoup appris. Ce que j'appréciais le plus dans ce métier, c'était que chaque nuit de travail était unique. Cela me motivait énormément. Ces imprévus devenaient mon moteur pour dépasser mes limites et améliorer ma valeur ajoutée ainsi que ma contribution. Je me sentais comme une sorte de technicienne, prête à rendre service aux clients, et cette satisfaction était immense. D'autant plus que le lendemain, la direction n'hésitait pas à me féliciter pour la gestion des problèmes rencontrés. Souvent, les clients en faisaient également mention au moment de rendre leurs clefs. Il m'est arrivé à plusieurs reprises qu'un client laisse un pourboire à mes collègues en remerciement de mon service de la veille, ce qui était très apprécié par la direction. Ainsi, celle-ci veillait à ce que nous puissions communiquer librement les informations qu'elle considérait essentielles.

D'ailleurs, un soir, alors que j'exerçais mes fonctions à l'hôtel Y, j'ai eu la surprise de croiser mon ancien directeur de l'hôtel X. Il a été visiblement étonné de me voir occuper autant de responsabilités. En effet, notre établissement était souvent en partenariat avec divers organisateurs de festivals ayant lieu dans la ville, et une grande partie des billets d'accès étaient vendus directement chez nous. Ce jour-là, notre chef de réception m'a confié le bloc de billets VIP, destiné aux personnalités du secteur, afin qu'ils puissent les acheter directement à la réception, pour des raisons d'organisation. Car le plus grand festival de la région de Saint-Louis qui se déroulait à ce moment-là.

Mon ancien directeur est donc arrivé au moment où j'étais submergée par un afflux de clients, notamment des artistes du festival effectuant leur check-in ou demandant divers

services. Il a dû patienter en retrait pendant que je gérais cette situation. Bien qu'il ne m'ait reconnu immédiatement, il semblait surpris de me voir à cette position. Au début, je ressentais un peu de gêne, compte tenu de la façon dont j'avais quitté leur établissement et de sa réaction. Toutefois, j'ai rapidement pris confiance en moi. Il m'a alors demandé: «Est-ce que tu es seule ici pour gérer tout ce monde ou as-tu des supérieurs avec toi?» Avec fierté, je lui ai répondu que, ce soir-là, la réception était responsable de toutes les décisions de l'hôtel. Son étonnement était palpable; il a continué en disant: «Je t'ai observée tout à l'heure avec les clients et je dois dire que tu te débrouilles très bien». Cependant, il a aussi révélé un certain manque d'éthique en poursuivant: «Si je ne m'abuse, tu es toujours étudiante et donc en stage. J'aimerais te faire une proposition. Étant donné que tu as atteint ce niveau de performance grâce à moi, je ne souhaite pas former quelqu'un et le perdre. Démissionne ici, reviens travailler avec nous, et cette fois avec un contrat à durée déterminée signé dès ton arrivée, un salaire que tu pourrais fixer toi-même, ainsi que des primes». Sa proposition était, en quelque sorte, une victoire personnelle pour moi. Je lui ai répondu que je n'étais pas intéressée, ma confiance à l'hôtel Y étant bien établie, d'autant plus que je n'étais plus en stage comme il le pensait. Trois mois après mon arrivée, j'ai commencé à travailler à temps plein.

Mon expérience à l'hôtel Y a été profondément influencée par la manière dont l'établissement était géré, surtout quand je voyais comment mes amis de même promotion se plaignaient de l'organisation du travail de leur établissement, jugée trop informelle. Cette situation entraînait une perte de temps considérable pour accomplir leur tâche, la plupart des opérations étant effectuées manuellement, notamment pour la facturation et l'accès aux bases de données clients et fournisseurs, à l'image de l'hôtel X. Là-bas, tout était consigné à la main dans un annuaire contenant les coordonnées des prestataires et même du personnel, ce qui alourdissait encore davantage la charge de travail. En revanche, à l'hôtel Y, tout était numérisé sous forme de fichiers Excel, ce qui simplifiait grandement les tâches et permettait une meilleure gestion du temps de travail.

Un autre atout de mon employeur était sa connaissance approfondie du fonctionnement quotidien et sa disponibilité. Au début, en l'absence de mon superviseur, j'avais des difficultés à maîtriser certaines fonctionnalités du logiciel de l'hôtel. Pourtant, il se portait toujours volontaire pour m'expliquer avec patience et pédagogie. Cet esprit d'équipe et de solidarité m'a offert une confiance précieuse.

Il n'hésitait pas à nous laisser gérer des clients importants, tels que des autorités publiques ou des groupes de touristes. Un jour, j'ai eu un défi de taille: ma plus grosse réservation, celle d'une grande famille de plus de 17 adultes accompagnés de leurs enfants, venue célébrer les 40 ans de mariage de leurs parents. J'étais nerveuse après avoir reçu un appel du responsable de la réservation, qui souhaitait connaître le tarif total de leur séjour. Je me suis précipitée pour en parler à mon employeur, car le chef de réception était en congé pour un mois et c'est lui qui le remplaçait. Après lui avoir expliqué la situation, je lui ai mentionné que j'avais demandé au client de m'envoyer un e-mail avec tous les détails, ce qu'il a apprécié. Il m'a alors rassurée en me disant: «Tu viens de décrocher ton premier vrai contrat. Ce sont tes clients, et c'est avec toi qu'ils ont échangé lors de leur appel. Tu es désormais leur interlocuteur, tu représentes l'établissement à leurs yeux, et je serai à côté de toi pour te superviser». Suite à cela, j'ai pris les choses en main, consciente de la confiance que l'on m'accordait. J'ai commencé par le processus de confirmation des réservations, puis par la mise en place des factures, que je soumettais toujours à mon employeur pour validation. Je devais m'occuper de tout le processus en commençant par l'accueil des clients à l'aéroport jusqu'à leur départ, y compris la gestion de tous les services demandés. Grâce au succès de cette expérience, toute l'équipe m'a félicitée pour la qualité du service offert aux clients ainsi que pour mon engagement dans cette mission. Mon employeur m'a exprimé sa confiance en mes compétences et sa fierté quant à mes accomplissements en si peu de temps.

Mon passage à l'hôtel Y a été une expérience très positive et enrichissante à tous les niveaux, même si cela exigeait beaucoup d'énergie physique et émotionnelle. Dans cet établissement, je me sentais pleinement intégrée, ce qui a renforcé ma détermination à me spécialiser professionnellement. À la différence de ma première expérience, où je ressentais

une certaine déshumanisation en me limitant à exécuter les ordres de la direction et des clients, ici, j'avais l'opportunité de partager mes idées, en sachant que je serais réellement écoutée. Cela a eu un impact considérable sur ma santé mentale et physique, et j'étais épanouie dans mon travail. Ainsi, tout mon entourage était témoin de cet épanouissement au sein de cet hôtel que j'ai dû quitter deux ans plus tard en raison de mon voyage au Canada.

### **3.2 ANALYSE DES RÉSULTATS**

Cette section a pour objectif de mettre en résonance les récits issus de la démarche autopraxéographique et les apports théoriques mobilisés dans le cadre conceptuel, en vue de dégager les principales conditions managériales favorables (ou défavorables) au bien-être au travail (BET) dans les établissements hôteliers sénégalais.

À titre de rappel, la méthode adoptée est celle de l'autopraxéographie, permettant à l'étudiante-chercheuse de livrer un retour réflexif sur deux expériences contrastées vécues au sein d'établissements hôteliers indépendants de catégorie équivalente (trois étoiles), mais aux cultures organisationnelles fortement différenciées.

L'analyse des récits structurée selon la démarche de Robert (2007) a permis de faire émerger plusieurs dimensions déterminantes du bien-être au travail. Ces dimensions se répartissent en deux grands ensembles:

- Les facteurs managériaux et organisationnels, propres à l'environnement de gestion;
- Les facteurs liés aux conditions concrètes de travail, à la reconnaissance et à l'épanouissement individuel.

La présente sous-section met d'abord en lumière les facteurs managériaux identifiés, à travers une lecture comparée des deux expériences.

### **3.2.1 LES FACTEURS MANAGÉRIAUX IDENTIFIÉS**

Dans le cadre de cette recherche, les facteurs managériaux désignent l'ensemble des pratiques, décisions, styles de leadership et modes de gouvernance adoptés par l'équipe dirigeante d'un établissement, susceptibles d'influencer le climat de travail, la perception des employés et leur bien-être au travail. Ces facteurs englobent notamment la structuration du travail, les logiques de recrutement, la valorisation des compétences, la communication interne et la posture éthique des dirigeants. L'analyse des récits autopraxéographiques a mis en lumière de fortes disparités managériales entre deux établissements hôteliers indépendants de catégorie équivalente. Ces différences s'illustrent à travers des dimensions clés telles que: l'organisation du travail; le processus de recrutement; la formation et le développement professionnel.

Chacune de ces dimensions est explorée plus en détail dans les sections suivantes, à partir d'exemples concrets issus des expériences vécues, et en les confrontant aux apports de la littérature scientifique.

#### **a) SINGULARITÉ DES PRATIQUES DE GESTION: L'EFFET DIRIGEANT**

Le premier constat saillant tiré des témoignages est la diversité des pratiques managériales observée entre l'hôtel X et l'hôtel Y, bien qu'ils appartiennent au même segment hôtelier (établissements indépendants trois étoiles). À travers les récits, il apparaît que les styles de direction, les modes de structuration organisationnelle et la posture des dirigeants ont eu un impact direct sur la qualité de vie au travail et l'expérience professionnelle vécue.

À l'hôtel X, la gestion repose sur une logique informelle et centralisée, où les décisions sont concentrées au niveau de la direction générale, souvent absente: *«Le directeur s'adressait très peu à nous. Il était souvent absent ou arrivait tard... »*. L'interlocuteur



principal, l'assistant du directeur, cumule plusieurs fonctions sans compétence spécifique, ce qui génère une désorganisation des activités et une charge émotionnelle importante pour les employés : *« Peu d'entre eux avaient suivi une formation aboutissant à une certification... »*.

À l'inverse, l'hôtel Y adopte une gestion structurée, formalisée et professionnalisante, incarnée par un chef d'établissement expérimenté qui délègue, forme, et favorise la responsabilisation progressive des employés: *« Tu viens de décrocher ton premier vrai contrat... tu représentes l'établissement à leurs yeux... »*.

Ces observations rejoignent les travaux de Bampoky et Meyssonier (2012) sur la diversité des modes de gestion en contexte sénégalais, soulignant que le style du dirigeant influence fortement les dynamiques internes. Cela s'explique notamment par la jeunesse du secteur hôtelier au Sénégal (Grefe et Peyrat-Guillard, 2019), où la tension entre imitation de modèles occidentaux et adaptation locale façonne les pratiques managériales (Foleu et al., 2019).

#### **b) STRUCTURATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL: ENTRE SURCHARGE ET AUTONOMIE**

Les deux récits révèlent aussi des différences marquées dans la manière dont le travail est organisé, distribué et suivi. À l'hôtel X, l'absence de structuration formelle, l'utilisation de registres manuels, la surcharge de tâches (réception, bar, inventaire...), l'absence de pause, et le cumul de responsabilités créent un climat d'épuisement physique et d'insécurité psychologique: *« Travailler sans contrat écrit ne me rassurait guère... »* ; *« il m'arrivait souvent de devoir faire l'inventaire des chambres après le nettoyage... »*.

À l'hôtel Y, la division du travail est claire et le management veille à ajuster les horaires selon les profils: les femmes sont dispensées de nuit, une collègue mère de famille a un horaire aménagé, la formation est systématique, et l'expression des besoins est encouragée: *« Le chef de réception avait inclus... que les femmes étaient exemptées des horaires de nuit... »*

; «*J'ai parlé avec mon supérieur qui a réglé la situation.*». Cette structuration favorise l'empowerment des employés, avec une montée en responsabilités progressive, soutenue par une reconnaissance concrète : «*...ce soir-là, la réception était responsable de toutes les décisions de l'hôtel...*». En cela, l'hôtel Y constitue un exemple de mise en œuvre partielle des principes d'un management participatif et bienveillant, où l'engagement individuel est valorisé et reconnu – tant par la hiérarchie que par les clients eux-mêmes.

### **c) LE RECRUTEMENT : ENTRE RESEAU SOCIAL ET PROCESSUS PROFESSIONNEL**

Les récits soulignent que les pratiques de recrutement influencent directement la perception de sécurité, de reconnaissance et d'équité ressentie par les employés dès leur arrivée dans l'organisation.

À l'hôtel X, le recrutement semble s'inscrire dans une logique informelle fondée sur le réseau social ou familial : «*Le directeur a voulu savoir s'il y avait quelqu'un qui m'en avait parlé ou mis en relation...*» (Témoignage 1). Ce type de pratique, fréquent dans les entreprises à caractère familial, s'aligne avec les observations de Zimri (2011) sur la prévalence de réseaux interpersonnels comme critère implicite de sélection, au détriment d'une évaluation des compétences ou de la motivation réelle du candidat. Cette informalité contribue à un climat d'insécurité organisationnelle, nourri par l'absence de contrat formel ou de communication transparente: «*Un sentiment d'insécurité concernant ce nouvel emploi a commencé à germer en moi...*».

À l'inverse, l'hôtel Y adopte une démarche de recrutement transparente, structurée et rassurante, posant d'emblée les termes du contrat, de la rémunération et des perspectives d'évolution: «*Le processus de sélection était très encourageant... ma rémunération se basait sur la fourchette... dès le lendemain*» (Témoignage 2). Ce mode opératoire participe non seulement à la construction d'un contrat psychologique positif, mais contribue aussi à un meilleur alignement entre les attentes du personnel et la stratégie de l'établissement.

#### **d) LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES: MOTEUR D'ÉPANOUISSEMENT OU OUTIL IGNORÉ**

Une rupture nette apparaît dans les récits concernant l'investissement en matière de formation professionnelle. À l'hôtel X, la logique de rotation rapide des jeunes recrues, le manque de perspective d'évolution, et l'absence de service RH dédié génèrent une vision utilitariste et court-termiste de l'emploi. La formation est réduite à une initiation sommaire lors de la période d'essai : «*La direction se débarrassait des recrues une fois leurs objectifs atteints...*» (Témoignage 1). Une telle logique s'apparente à ce que Femba Fiba (2023) décrit comme un environnement à faible investissement social, marqué par une instabilité des effectifs et une déresponsabilisation managériale face au développement des compétences. Autrement, pour lui, «les employés qui viennent travailler à l'hôtel sont souvent des jeunes peu qualifiés et un bon nombre d'entre eux ne disposent pas de toutes les qualités recherchées par les consommateurs de l'hôtel, aussi peu sont enclins à rester à l'hôtel entraînant ainsi une instabilité des effectifs de nombreux hôtels» (Femba Fiba, 2023, p. 37).

À l'opposé, l'hôtel Y valorise une approche proactive et continue: le service RH inscrit régulièrement le personnel à des formations professionnelles parfois en collaboration avec le syndicat sectoriel afin d'accompagner leur perfectionnement: «*Ces initiatives étaient conçues pour nous permettre de nous perfectionner...*» (Témoignage 2). Cette stratégie permet de répondre aux besoins du poste tout en soutenant les besoins psychologiques fondamentaux identifiés dans la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008), notamment le besoin de compétence et de maîtrise de son environnement. Comme le souligne Poisson (2014), un environnement qui encourage la montée en compétence favorise non seulement le bien-être, mais également l'engagement et la créativité. Nos résultats rejoignent également les apports de Tremblay et Rolland (2019), selon lesquels le sentiment d'employabilité et d'évolution constitue un puissant levier d'engagement organisationnel et de satisfaction.

### **3.2.2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL IDENTIFIÉES**

Les conditions de travail désignent ici l'ensemble des éléments concrets qui façonnent l'expérience quotidienne des employés dans l'exercice de leur fonction: horaires, charge physique et mentale, environnement matériel, soutien psychologique, reconnaissance, etc. Ces conditions ne relèvent pas seulement de l'organisation du travail au sens structurel, mais expriment comment celle-ci est réellement vécue par les salariés dans leur chair, leur temps, et leur engagement émotionnel.

À la lumière des récits recueillis, deux aspects majeurs se détachent avec force:

- La charge et les horaires de travail, qui structurent le quotidien et impactent la santé globale;
- L'autonomie et la participation des employés, véritables leviers de motivation ou, au contraire, sources de frustration.

#### **a) LA CHARGE ET LES HORAIRES DE TRAVAIL**

Le premier témoignage révèle une charge de travail excessive et non régulée à l'hôtel X, avec des effets directs sur l'énergie, la disponibilité émotionnelle et la qualité d'exécution des tâches: «...*ces nouvelles responsabilités s'ajoutaient sur une charge de travail déjà considérable...*» (Témoignage 1). Plutôt que de remplacer les absents, la direction réaffecte systématiquement les missions aux présents, ce qui dénote une approche purement opérationnelle de la gestion du personnel, déconnectée des enjeux humains.

Ce type de fonctionnement, axé exclusivement sur la productivité à court terme, expose les salariés à un risque élevé d'épuisement professionnel, voire à un désengagement progressif («quiet quitting»), tel que décrit par Houtart et De Maredsous (2023).

À cette surcharge s'ajoutent des horaires rigides et non respectueux des besoins physiologiques, comme l'absence de pause repas : *«les réceptionnistes n'ont droit ni à une pause durant la journée, ni à la possibilité de manger sur place...»* (Témoignage 1). Cela témoigne d'une logique où le client est central mais l'employé ignoré, au mépris des dispositions conventionnelles, des capacités physiques et des nécessaires temps de récupération.

À l'opposé, l'hôtel Y propose une organisation des horaires réfléchie et socialement responsable. Les shifts tournants respectent une durée raisonnable de 8 heures par jour, et des ajustements spécifiques sont introduits pour tenir compte de certaines contraintes, notamment celles des femmes : *«le chef de réception avait inclus dans son règlement que les femmes étaient exemptées des horaires de nuit...»* (Témoignage 2).

Cette attention à l'individualisation des conditions de travail contribue à créer un climat de bienveillance organisationnelle, qui sécurise et motive durablement les salariés.

## **b) L'AUTONOMIE ET LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS**

Au sein de l'hôtel Y, les employés témoignent d'une véritable autonomie fonctionnelle, encouragée par une direction qui agit en facilitatrice et non en autorité hiérarchique rigide. La confiance accordée, y compris dans des situations complexes ou de haut niveau, renforce le sentiment d'appartenance et valorise les compétences : *«Il n'hésitait pas à nous laisser gérer des clients importants, tels que des autorités publiques...»* (Témoignage 2).

Cette forme de management participatif, où les décisions sont partagées ou discutées avec ceux qui sont directement concernés, contribue à renforcer la motivation et la responsabilisation. Comme le souligne le CCHST (2023), les travailleurs impliqués dans les décisions professionnelles se sentent valorisés, ce qui améliore leur engagement organisationnel.

Cette posture se retrouve également dans la culture d'équipe décrite dans le second témoignage, où la reconnaissance des réussites individuelles est systématique, y compris de la part des pairs: *«Toute l'équipe m'a félicitée... Mon employeur m'a exprimé sa confiance...»*. Ce climat de reconnaissance contraste nettement avec l'hôtel X, où les récits évoquent un contrôle centralisé, une restriction des marges de manœuvre et un effacement du rôle de réceptionniste dans des décisions pourtant liées à son périmètre: *«On nous a demandé de transférer tout ce qui est en rapport avec les réservations à la direction...»* (Témoignage 1). Ce retrait forcé génère un sentiment d'inutilité, renforcé par l'absence d'indicateurs clairs, de formation ou d'écoute. L'autrice note d'ailleurs: *«Notre rôle était très limité et nous manquions d'autorisation...»*. Ce manque d'espace décisionnel représente un facteur bien connu de souffrance au travail. Comme le rappellent Jahmane et al. (2020), participer aux décisions ne signifie pas imposer ses choix, mais pouvoir exprimer une expertise, être consulté, et être reconnu comme acteur compétent.

À l'hôtel X, l'absence de reconnaissance, le cloisonnement décisionnel et le déficit de communication ont conduit à un désengagement progressif, une démotivation latente et, in fine, à la décision de départ de l'employée révélateur d'un système organisationnel dysfonctionnel.

### **c) LA RÉMUNÉRATION**

Nos résultats révèlent que la perception de la rémunération joue un rôle central dans le bien-être et la motivation au travail, tant sur le plan matériel que symbolique. Être justement rétribué permet aux employés de se sentir reconnus à la hauteur de leurs efforts, tandis qu'une rémunération injuste ou opaque est vécue comme une forme de dévalorisation.

Dans le cas de l'hôtel X, la rémunération apparaît comme un facteur de démotivation majeur, en raison des retards répétés et du manque de transparence. Comme le souligne le premier témoignage: *«L'assistant m'a informé qu'il ne pouvait pas me verser mon salaire*

*immédiatement... Je ressentais donc un manque de reconnaissance par rapport à ce que j'apporte à l'hôtel*». L'employée exprime un sentiment d'injustice, d'autant plus violent qu'il touche à sa dignité et à son engagement professionnel.

Le point culminant survient lorsque l'assistante reçoit seulement 25 000 francs CFA pour deux mois de travail, au prétexte d'un statut flou de «stagiaire» : *«Ce geste m'a profondément choquée et frustrée...»*. Le départ devient ici une forme de résistance à une situation perçue comme exploitante, ce qui rejoint les travaux d'Achte et al. (2010) sur le lien entre rétribution juste et implication.

À l'inverse, l'hôtel Y témoigne d'une approche élargie de la rémunération, intégrant à la fois des éléments financiers (primes, bonus) et des avantages non monétaires qui renforcent le sentiment d'estime et de soutien : réduction sur les services, assurance maladie partiellement prise en charge, partenariats avec des cliniques locales... Ce type d'environnement répond aux évolutions contemporaines décrites par Mary (2023), où la qualité de vie au travail est désormais soutenue par des leviers tels que la flexibilité, la protection sociale et les bénéfices partagés.

Les avantages proposés par l'hôtel Y s'inscrivent dans une logique de bien-être global, qui dépasse le strict cadre salarial. Comme l'ont démontré Palhon (2019) et d'autres études britanniques, les entreprises ayant des politiques RH incluant des prestations sociales solides (assurance santé, congés parentaux, formation...) contribuent à améliorer la satisfaction, la fidélisation et la performance de leurs employés.

En somme, cette opposition illustre deux logiques antagonistes:

- Une logique de rentabilisation à court-termes de la main-d'œuvre (hôtel X);
- Une logique de valorisation durable des compétences et de l'humain (hôtel Y).

#### **d) LA RECONNAISSANCE ENVERS LE PERSONNEL**

L'un des éléments majeurs du bien-être au travail identifié dans nos données concerne la reconnaissance exprimée par la hiérarchie à l'égard de ses collaborateurs. Qu'elle soit formelle ou informelle, explicite ou symbolique, la reconnaissance constitue un puissant levier de motivation et de stabilité émotionnelle chez les salariés. Cette observation rejoint les travaux de Daniel Bretonès (2019), selon lesquels le soutien des managers et la valorisation des contributions des employés sont devenus des priorités pour les services de ressources humaines, particulièrement dans des environnements soumis à de fortes pressions et exposés aux risques d'épuisement professionnel (Daniel Bretonès, 2019 dans Belghit, 2019).

Dans le cas de l'hôtel Y, le témoignage illustre clairement une culture de reconnaissance sincère et directe : *« Mon employeur m'a exprimé sa confiance en mes compétences et sa fierté quant à mes accomplissements... »* (Témoignage 2). Cette posture managériale contribue non seulement à renforcer l'estime de soi de l'employée, mais également à stimuler son engagement professionnel. En retour, l'établissement espère que cette reconnaissance favorise une implication accrue de la part du personnel, conformément à la logique de réciprocité décrite par Fournier et Chakor (2023), mais aussi à la théorie de l'échange social de Blau (1964), qui postule que toute relation sociale durable repose sur des interactions réciproques de confiance, de soutien et de reconnaissance.

Au-delà de son impact motivationnel, la reconnaissance joue également un rôle central dans la gestion des émotions au travail. Or, comme l'ont observé Deschênes et Capovilla (2016), les émotions ont longtemps été reléguées au second plan dans les sphères professionnelles, en particulier dans les contextes fortement normés comme l'hôtellerie. Ce secteur impose en effet, à ses salariés des règles de présentation, de courtoisie, et parfois même de contrôle émotionnel, ce qui peut générer des tensions internes et des situations de dissonance affective, notamment face à des clients exigeants ou à des conflits hiérarchiques.



Dans ce contexte, les travailleurs hôteliers occupent une position d'intermédiaire délicate, pris entre les attentes de la clientèle et les exigences de la direction. Comme le souligne Lacaze (2010), «cette situation d'intermédiaire entre le management et la clientèle peut produire des situations stressantes et ambiguës» (Lacaze, 2010, p. 4). Dès lors, la reconnaissance, qu'elle vienne de la hiérarchie ou des clients, agit comme un facteur d'équilibre émotionnel. À l'instar des pourboires ou des remerciements dans les hôtels de luxe, elle renforce le sentiment d'utilité et la place sociale du salarié. Ainsi, la reconnaissance ne se limite pas à une gratification morale: elle participe pleinement à la construction du sens au travail, à l'identité professionnelle, et à l'harmonie relationnelle au sein de l'équipe.

Les témoignages analysés révèlent combien les conditions de travail vécues au quotidien influencent directement le bien-être des salariés, bien au-delà des discours formels affichés par les établissements. Que ce soit à travers la charge de travail, les horaires, la rémunération, l'autonomie fonctionnelle ou la reconnaissance, chaque aspect vécu génère des effets psychologiques mesurables sur la motivation, l'engagement ou, au contraire, la démobilisation. L'expérience contrastée entre l'hôtel X et l'hôtel Y met en évidence deux modèles: d'un côté, un environnement marqué par la surcharge, la précarité contractuelle et une absence de reconnaissance explicite ; de l'autre, une organisation structurée où l'écoute, la valorisation et la responsabilisation contribuent à une dynamique positive et durable.

Ces constats renforcent l'idée que le bien-être au travail ne peut être pensé uniquement comme une posture individuelle d'adaptation, mais bien comme le résultat systémique de choix organisationnels, managériaux et relationnels. Ils rappellent aussi, en creux, l'importance de construire une hôtellerie sénégalaise où les salariés ne sont plus perçus comme de simples exécutants, mais comme des partenaires humains à part entière dans le développement du service. Le tableau 3 ci-dessous, nous permet d'avoir un aperçu global sur les différentes thématiques du BET abordés dans nos témoignages.

**Tableau 3. Résumé des thématiques du BET notées selon les témoignages 1 et 2.**

<b>Thématique</b>	<b>Constats observés</b>	<b>Illustrations issus des témoignages</b>
<b>Reconnaissance</b>	-Reconnaissance implicite ou absente à l'hôtel X - Reconnaissance explicite et valorisante à l'hôtel Y.	Hôtel Y: « Mon employeur m'a exprimé sa confiance... »; Hôtel X: Sentiment d'invisibilité face à la hiérarchie
<b>Autonomie et participation</b>	- Exécution descendante à l'hôtel X; - Autonomie progressive à l'hôtel Y	Hôtel Y : Implication dans l'organisation quotidienne; Hôtel X : Taches prescrites sans marge d'initiative.
<b>Formation et développement</b>	- Absence de formation à l'hôtel X; - Accompagnement structuré à l'hôtel Y	Hôtel X : Manque d'intégration Hôtel Y : Tutorat et apprentissage sur le terrain
<b>Conditions de travail</b>	- Pénibilité et surcharge à l'hôtel X; - Meilleure organisation des temps de travail à l'hôtel Y	Hôtel X : « je travaille parfois sans pause » ; Hôtel Y : Pauses instaurés et organisation équitable des horaires
<b>Style de leadership</b>	- Encadrement distant à l'hôtel X; - Management bienveillant à l'hôtel Y.	Hôtel X: Aucune interaction formelle avec la direction; Hôtel Y: Sentiment d'écoute et de valorisation
<b>Engagement ressenti</b>	- Usure et détachement à l'hôtel X; - Implication et fierté d'appartenance à l'hôtel Y	Hôtel X : Baisse de motivation; Hôtel Y: Volonté d'évoluer et sentiment d'utilité
<b>Sécurité de l'emploi</b>	- Recrutement informel à l'hôtel X; - Encadrement contractuel minimal à l'hôtel Y	Hôtel X: Aucun contrat signé; Hôtel Y: Conditions expliquées dès l'arrivée
<b>Relation client</b>	- Relations parfois vécues comme injustes et épuisantes; - Reconnaissance client vécue comme un vecteur fort de fierté	Hôtel X : Exigence jugées excessives; Hôtel Y: Effet positif d'un retour client valorisant

Source: Élaboré par l'étudiante sur la base de sa collecte de données des témoignages

## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Au terme de l'analyse des témoignages issus de l'autopraxéographie, plusieurs enseignements majeurs émergent sur les liens entre pratiques managériales et bien-être au travail (BET) dans le secteur hôtelier sénégalais. Ces récits ont mis en évidence les écarts importants de gestion, de reconnaissance, d'autonomie et de conditions de travail existant au sein d'établissements pourtant similaires en apparence.

Dans ce chapitre, il s'agira désormais de mettre en perspective ces résultats avec les concepts et modèles mobilisés dans notre cadre théorique, afin de:

- Discuter leur portée explicative à la lumière des recherches existantes;
- Interroger les spécificités du contexte hôtelier sénégalais (taille des entreprises, culture managériale, formalisme vs informel, etc.);
- Proposer des pistes de réflexion pour une amélioration durable du bien-être au travail dans ce secteur en pleine évolution.

Cette discussion s'articulera autour de trois axes majeurs à savoir: la reconnaissance professionnelle comme moteur du bien-être; les styles de management et leur impact sur l'engagement et la santé psychologique; la formation, la sécurité contractuelle et les dispositifs RH comme conditions structurelles du BET.

En croisant les vécus avec les cadres de référence, ce chapitre entend apporter un éclairage nuancé sur les mécanismes organisationnels porteurs (ou destructeurs) de bien-être, tout en contribuant à une réflexion managériale contextualisée, adaptée aux réalités du secteur hôtelier sénégalais.

## **4.1 APPORT MANAGÉRIAL**

L'analyse des deux expériences de terrain vécues dans des établissements hôteliers sénégalais a mis en évidence plusieurs pratiques de gestion ayant un impact direct sur le bien-être des employés. Au-delà du constat, il s'agit ici de dégager des leviers concrets d'amélioration à destination des responsables hôteliers. Les recommandations suivantes visent à favoriser la fidélisation, la motivation et l'engagement des salariés, notamment ceux occupant des postes à forte rotation (réception, service d'étage, restauration), souvent jeunes, peu qualifiés, ou féminins.

### **4.1.1 Mettre en place une politique interne de reconnaissance explicite et régulière**

Les témoignages ont montré que la reconnaissance qu'elle soit hiérarchique ou client constitue un puissant levier de motivation. Pour améliorer l'engagement des employés, il est recommandé que les établissements:

- Organisent des points de feedback réguliers entre superviseurs et employés ;
- Valorisent les réussites individuelles ou collectives (tableaux d'honneur, félicitations en réunion, remerciements écrits) ;
- Instaurent un mécanisme de reconnaissance client (ex. : boîte à compliments) pour renforcer le lien émotionnel au métier.

Cette reconnaissance contribue à renforcer l'attachement affectif et à prévenir le désengagement émotionnel, comme observé dans l'hôtel Y.

### **4.1.2 Développer des parcours de formation continue accessibles et progressifs**

L'absence de formation dans l'hôtel X a conduit à un sentiment d'incompétence, de stagnation et à un roulement rapide du personnel. À l'inverse, la logique de compagnonnage et de formation continue dans l'hôtel Y a renforcé la confiance, les compétences et l'envie d'évoluer.

Les directions hôtelières peuvent :

- Collaborer avec des associations professionnelles ou syndicats sectoriels pour Co-organiser des sessions de formation adaptées aux réalités locales ;
- Former en interne via des parcours d'intégration, des tutorats, ou des modules courts adaptés au niveau des salariés ;
- Reconnaître les efforts de formation par des certificats internes ou des perspectives de promotion.

Même à bas coût, cette stratégie permettrait de professionnaliser progressivement les équipes et de créer un climat de développement.

#### **4.1.3 Favoriser une autonomie encadrée des employés, en particulier des nouveaux arrivants**

Les résultats ont souligné que les salariés souhaitent disposer d'un espace de décision dans les missions qu'ils connaissent bien, sans pour autant être livrés à eux-mêmes. Une autonomie progressive et encadrée peut être mise en place en:

- Confiant dès l'intégration des responsabilités adaptées, accompagnées d'une supervision bienveillante;
- Impliquant les employés dans la résolution de problèmes quotidiens (ex.: organisation d'un accueil client, gestion d'un imprévu technique);
- Sollicitant leur avis sur les procédures de travail qu'ils exécutent au quotidien.

Cette approche développe le sentiment de compétence et d'utilité, essentiel à la satisfaction au travail.

#### **4.1.4 Structurer les horaires et répartitions de tâches en fonction des contraintes des salariées**

Dans le témoignage 1, la surcharge et l'absence de pause participaient à l'épuisement. À l'inverse, l'hôtel Y proposait une organisation respectueuse des équilibres de vie.

Il est recommandé que les établissements:

- Mettent en place des plannings tournants avec rotation équitable;
- Intègrent des critères personnels (statut parental, vulnérabilité de genre, situation géographique) dans les horaires difficiles;
- Garantissent systématiquement des pauses et temps de récupération, en conformité avec les dispositions légales.

Ce type d'aménagement, même minimal, participe à une culture organisationnelle du soin.

#### **4.1.5 Réduire l'informalité en matière de recrutement et de contractualisation**

Le témoignage 1 montre que le recrutement par réseau personnel et l'absence de contrat écrit fragilisent la relation de travail. Il est donc recommandé de:

- Formaliser les processus d'embauche, même simples (fiche de poste, période d'essai cadrée, promesse d'embauche écrite);
- Instaurer un contrat écrit dès le début, qu'il s'agisse d'un stage ou d'un CDD, en expliquant clairement les conditions (durée, horaires, rémunération).

Cette formalisation constitue un facteur clé de sécurisation psychologique, en particulier pour les profils jeunes ou débutants.

#### **4.1.6 Créer des espaces de dialogue entre direction et personnel**

Enfin, la participation du personnel à la vie de l'établissement est un vecteur puissant de bien-être. Les établissements pourraient:

- Organiser périodiquement des rencontres informelles «café du personnel» entre employés et direction;
- Mettre à disposition un dispositif anonyme de recueil de propositions ou de doléances;
- Désigner un référent RH accessible, même s'il s'agit d'un responsable multitâche.

Ce dialogue structure la confiance et permet à chacun de se sentir écouté et considéré.

Ces six propositions découlent directement des expériences vécues et des contrastes observés entre les deux établissements. Elles sont conçues pour s'adapter aux réalités structurelles du secteur hôtelier sénégalais, où les marges de manœuvre sont parfois étroites, mais où la volonté de structurer le travail humainement et durablement peut transformer l'expérience des employés. Même dans un contexte de ressources limitées, une gestion plus attentive à la reconnaissance, à la communication et à la montée en compétence peut faire toute la différence.

## **4.2 APPORT THÉORIQUE**

Les résultats de cette recherche apportent un éclairage original sur la manière dont le bien-être au travail (BET) se manifeste, se construit et se vit concrètement dans le contexte de l'hôtellerie sénégalaise. Si la littérature scientifique est riche au sujet du BET, elle reste traversée par de nombreuses ambiguïtés théoriques, comme le relèvent Nande et Commeiras (2022), qui pointent un manque de clarté conceptuelle et d'unification des terminologies. Le BET y est souvent abordé sous différents angles: psychologique, subjectif, affectif sans consensus ni ancrage contextuel fort.

La présente recherche, en s'appuyant sur le modèle pragmatique de Robert (2007), recentre la compréhension du BET sur l'expérience subjective du travailleur en situation, et sur la cohérence entre ses émotions vécues et ses valeurs internes. Cela permet de dépasser les dichotomies théoriques classiques entre approche hédonique (plaisir, satisfaction) et eudémonique (réalisation, sens), pour reconnaître que le bien-être au travail est d'abord une question de résonance personnelle et professionnelle.

Les récits montrent que certaines émotions, même négatives (stress, fatigue, surcharge), ne sont pas toujours synonymes de mal-être si elles sont perçues comme cohérentes avec la mission et les valeurs du travailleur. C'est cette subtilité centrale dans l'approche de Robert (2007) qui donne toute sa pertinence au modèle dans l'analyse des contextes professionnels réels. Ainsi, ce travail contribue à conforter la pertinence d'un modèle basé sur la cohérence émotionnelle, plutôt que sur une simple accumulation de facteurs positifs.

Par ailleurs, cette étude participe à réduire le déséquilibre géographique de la littérature sur le BET, encore largement dominée par des travaux occidentaux. En documentant finement le vécu de terrain au Sénégal, elle contribue à la contextualisation des modèles, en montrant que des notions comme reconnaissance, autonomie ou participation prennent des formes spécifiques selon les contextes sociaux, culturels et hiérarchiques. Par exemple, l'absence de contrat formel ou la centralisation extrême des décisions ne se traduisent pas uniquement par des lacunes de gestion, mais peuvent être liées à des logiques de proximité, d'autorité coutumière, ou de ressources limitées.

Cela confirme l'importance, souvent rappelée par Grefe et Peyrat-Guillard (2019) ainsi que Mutabazi (2008), de penser le management non comme un ensemble de techniques universelles, mais comme un savoir-faire relationnel et symbolique à adapter aux environnements spécifiques. La GRH dans l'hôtellerie sénégalaise doit composer avec des réalités hybrides: entre formalisme attendu par la clientèle internationale et pratiques organisationnelles encore imprégnées de traditions communautaires.



En somme, cette étude permet :

- De réaffirmer la valeur du modèle de Robert (2007) pour analyser le bien-être dans des environnements professionnels complexes et non idéalisés;
- De souligner la nécessité de contextualiser les modèles managériaux au-delà des standards occidentaux;
- De contribuer à une meilleure compréhension du BET comme équilibre émotionnel et identitaire, plutôt que comme simple satisfaction instrumentale.

Ces apports théoriques ouvrent la voie à une GRH plus sensible aux enjeux culturels, plus souple dans ses cadres d'analyse, et plus attentive à ce que les individus attendent profondément de leur rapport au travail.

#### **4.3 LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE**

Chaque projet de recherche présente des forces et des faiblesses qui permettent de voir la validité interne et externe des résultats obtenus et ouvrent des perspectives de recherche pour l'avenir. La première limite est la méthode qualitative utilisée dans cette recherche qui n'a peut-être pas permis d'exposer pleinement les opinions des autres travailleurs sur certaines questions. Ainsi, il serait pertinent de poursuivre ce travail en mobilisant un échantillon plus représentatif des salariés du secteur hôtelier. Il serait alors gagnant de combiner des données quantitatives et qualitatives, ce qui permettrait d'enrichir les connaissances et de perfectionner les modèles de GRH dans le secteur hôtelier.

De plus, il n'est pas inutile de noter que cette recherche est l'une des rares, sinon la première, qui s'intéresse aux facteurs de bien-être au travail dans le secteur hôtelier et plus particulièrement dans les établissements hôteliers au Sénégal. L'étude de Barry (2020) ayant précédé ce travail est plutôt orienté sur l'effet du bien-être au travail sur la performance

individuelle des salariés dans une entreprise agricole gouvernementale, où il s'intéresse à la performance intra-rôle et extra-rôle des travailleurs.

En second lieu, les témoignages recueillis reflètent uniquement la situation d'une population spécifique au sein du secteur hôtelier. Il serait prématuré de tirer des conclusions hâtives quant à la généralisation de ces résultats à l'ensemble des environnements de travail hôteliers, tant au niveau général que dans le contexte sénégalais.

Les recherches futures devraient, dans ce sens, envisager une étude comparative du bien-être au travail entre des pays en développement comme le Sénégal, où le management axé sur le personnel est peu valorisé dans les politiques, et un pays comme le Canada, qui accorde une grande importance au bien-être des employés en entreprise, notamment dans des secteurs comme l'hôtellerie. Cette approche donnera aux établissements hôteliers sénégalais une occasion intéressante de mettre en relief et de réorienter leurs pratiques RH en matière de bien-être au travail. De plus, elle fournirait aux chercheurs la possibilité de développer des plans d'action spécifiques, adaptés à ce contexte particulier.

#### **4.4 PLAGIAT ET DROIT D'AUTEUR**

L'étudiant assume l'entière responsabilité de l'écriture et de la présentation de la version finale du rapport, de la thèse ou du mémoire qu'il rédige dans le cadre de son programme d'études. Cela fait partie de l'apprentissage qui sera sanctionné par le diplôme. L'étudiant qui ne respecte pas le droit d'auteur se rend coupable de plagiat et s'expose, en vertu de l'article 285 du règlement 6: Régime des études de cycles supérieurs, à une sanction pouvant aller jusqu'à l'exclusion:

285. Tout acte (tentative, participation) de plagiat ou de fraude relatif à une activité ou à un programme peut entraîner, entre autres, une ou plusieurs des sanctions suivantes: a) l'annulation de l'épreuve ou du travail; b) l'échec de l'activité; c) la suspension pendant un ou plusieurs trimestres pour une durée ne pouvant excéder vingt-quatre (24) mois; d) la recommandation au Conseil de l'exclusion de l'Université pour une période ne pouvant excéder cinq (5) ans.

Pour obtenir plus d'information sur le droit d'auteur et pour prendre connaissance des questions courantes sur le sujet, consultez Le guide du droit d'auteur de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (Canada, 2016). Reportez-vous également à la Politique sur la reconnaissance et la protection de la propriété intellectuelle de l'UQAR.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'industrie hôtelière, considérée comme un pilier crucial de l'économie touristique mondiale, repose fortement sur le capital humain pour sa réussite et son développement (M'hamed et Zaghli, 2022), comme nous l'avons vu dans notre revue. Les employés ont développé une sensibilité accrue sur des aspects spécifiques, tels que la qualité de vie au travail, la capacité à équilibrer harmonieusement leur vie professionnelle avec leur vie familiale ou personnelle, le respect et leur développement professionnel. À cet égard, le bien-être au travail est non seulement une solution à des problèmes, mais tout autant comme une réalité ou des problèmes à étudier. La qualité des services, la satisfaction des clients et, par extension, la performance économique des établissements hôteliers sont directement influencées par les compétences, l'engagement, l'innovation et le bien-être de leurs employés (M'hamed, 2024).

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les facteurs favorisant le bien-être au travail dans le secteur hôtelier sénégalais. Pour y parvenir, elle s'est appuyée sur une épistémologie constructiviste pragmatique ainsi qu'une approche qualitative mobilisant la méthode de l'autopraxéographie. Ce dispositif a permis de mettre en lumière l'expérience professionnelle de l'étudiante-chercheuse à travers un processus réflexif et analytique fondé sur ses vécus de terrain.

Les résultats obtenus montrent que la reconstruction de l'expérience grâce à l'autopraxéographie permet non seulement de produire des savoirs situés, mais aussi de faire émerger des enseignements transférables. À partir des récits recueillis, et en les croisant avec les cadres théoriques du bien-être au travail ainsi qu'avec la littérature empirique, plusieurs dimensions majeures ont pu être identifiées. Parmi elles figurent notamment : la perception individuelle et collective du bien-être au travail, les conditions d'exercice professionnel, le sentiment d'implication, le niveau d'autonomie et de responsabilisation, ainsi que la reconnaissance et la valorisation du travail accompli (Bernard, 2019).

Au vu de nos résultats, au Sénégal, les pratiques de GRH dans les établissements d'hébergement apparaissent ainsi sous-estimées par rapport aux objectifs de qualité de service. Or, dans la littérature, on reconnaît de plus en plus que la mise en place de certaines pratiques et processus organisationnels contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise, y compris le bien-être du personnel.

Partant de là, nos résultats mettent en évidence différents facteurs de bien-être au travail auxquels l'étudiant-chercheur et ses collègues ont été confrontés, tant implicites qu'explicites, selon les pratiques RH des établissements étudiés et les conditions de travail du personnel. Ainsi, l'organisation du travail, la formation et les possibilités de développement des compétences, le recrutement, la rémunération, les horaires et les charges de travail, la reconnaissance et l'autonomie accordée aux travailleurs sont des facteurs qui impactent positivement ou négativement le bien-être au travail du personnel hôtelier. Cet important résultat corrobore les propos d'Emeriau-Farges (2018), mais aussi Bernard (2019), Barry (2020) et Nakou et Simen (2021) qui incitent les gestionnaires à prendre en compte ces facteurs de bien-être et les conséquences qu'ils pourraient occasionner sur le personnel, leur entourage et l'organisation.

De plus, nous pensons que ces résultats se complètent parfaitement avec l'apport de Robert (2007) qui distingue et hiérarchise d'abord les aspects visant à améliorer le bien-être de la personne au travail, du bien-être du travailleur au travail. Avant d'apporter «une distinction supplémentaire entre les facteurs essentiels au respect de l'intégrité morale et physique de la personne (santé, sécurité...) et les facteurs plus périphériques, visant à rendre plus faciles, plus confortables, plus agréables, les conditions de la personne au travail (embellissement des locaux, ...)» Robert (2007, p. 8).

Notons également qu'il est difficile de mettre en exergue les facteurs d'évaluation du bien-être au travail propres au secteur hôtelier dans les pays africains du fait que « cette littérature abondante a été produite principalement par l'observation des organisations des pays développés, où l'environnement d'affaires et les conditions dans lesquelles s'exercent les activités ne sont pas comparables à ce qui se passe dans les pays en développement »

(Foleu et al., 2019, p. 233). Le contexte africain, comme le montrent ces derniers, présente des défis particuliers, dont l'accès à certaines ressources et certains comportements inappropriés, et ne favorise pas l'utilisation de certaines pratiques de gestion.

## ANNEXE 1: EXTRAIT DE GRILLE D'ANALYSE RÉFLEXIVE- PREMIER TÉMOIGNAGE

Extrait du récit	Ressenti subjectif	Besoins révélés	Enjeux personnels identifiés	Piste réflexive
« travailler sans contrat écrit ne me rassurait guère... »	Inquiétude ; Doute	Besoin de sécurité contractuelle, Reconnaissance légale	Sentiment de vulnérabilité face à l'établissement	Puis-je me sentir engagé si l'entreprise ne s'engage pas à moi ?
« les réceptionnistes n'ont droit ni à une pause la journée... »	Fatigue ; Sentiment d'injustice	Besoin de repos	Frustration vis-à-vis d'un fonctionnement jugé inhumain	La disponibilité envers les clients justifie-t-elle l'oubli de soi ?
« j'ai dû assumer des supplémentaires... »	Pression; Surcharge ; Désorientation	Besoin de clarté des rôles ; Charges équilibrés	Limites de la polyvalence non choisie	À partir de quel point la polyvalence devient-elle une exploitation silencieuse
« Nous manquions d'autorisation pour gérer certaines tâches »	Dévalorisation	Besoin de reconnaissance des compétences	Atteinte à l'identité professionnelle	L'autonomie professionnelle dit-elle toujours de négocier ?

Source: Notre conception.

## ANNEXE 2 EXTRAIT DE GRILLE D'ANALYSE RÉFLEXIVE- DEUXIÈME TÉMOIGNAGE

Extrait du récit	Ressenti subjectif	Besoins révélés	Enjeux personnels identifiés	Piste réflexive
« l'entretien s'est déroulé avec le directeur et le responsable RH »	Apaisement, Soulagement	Clarté des rôles, écoute, bienveillance	Retrouver un cadre professionnelle structurant	Un climat relationnel respectueux favorise-t-il la santé mentale au travail
« On m'a la grille salarial et les primes»	Confiance ; Reconnaissance	Sécurité sociale ; équilibre ; récompense équitable	Sentiment d'appartenance potentiel	Les avantages sociaux renforcent-il le sentiment de valeur personnelle au travail ?
« Dès mon premier jour...on m'a remis un annuaire »	Valorisation ; Cadre structurant	Clarté des attentes professionnelles	Besoin de repère pour se positionner rapidement	La clarté organisationnelle peut- elle prévenir le stress d'intégration ?
« les femmes étaient exemptées du shift de nuit...pour des raisons de sécurité »	Apaisement; Gratitude	Protection physique ; aménagement éthiques	Prise en compte de réalités « genrées »	Adapter les horaires selon les besoins individuels est-il un marqueur de bien-être ?

Source : Notre conception.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abaidi, J. (2015). *Le bien-être au travail: construction et validation d'une échelle de mesure*, Université de La Rochelle.
- Achte, I., Delaflore, J.-L., Fabre, C., Magny, F. et Songeur, C. (2010). Comment concilier la performance et le bien-être au travail. *Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine*.
- Alami, S. et Achaba, A. (2021). Quelle est la contribution des pratiques du risk management ressources humaines à la performance organisationnelle? Enquête exploratoire auprès des établissements hôteliers d'Agadir. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(12).
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L. et Pérouma, J.-P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics/Proyética/Projectique*, 22(1), 33-46.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Almberg, N. et Sury, C. (2016). La grève, c'est pas du luxe ! Les petites mains des grands hôtels. *Z : Revue itinérante d'enquête et de critique sociale*, N° 10(1), 62-67. <https://doi.org/10.3917/rz.010.0062>
- Alnasser, E. (2020). *Le développement du tourisme et de l'hôtellerie à Dubaï : de nouveaux enjeux pour les managers de l'hôtellerie* (publication n° 2020UPASI005) [Université Paris-Saclay].
- Amar, P. (2012). *Psychologie du manager-2e éd.: Pour mieux réussir au travail*. Dunod.
- Attabou, F. et Sbiti, M. (2016). Le système de management des risques dans l'entreprise hôtelière: Quelle démarche pour consolider l'existant?(Cas de l'hôtel Rabat). *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 1(3).
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? 1. *Revue Management et Avenir*, (3), 372-391.
- Baldé, C. O., Gueye, T. N. et Ndoye, P. S. (2020). Tourisme et croissance économique inclusive au Sénégal. *Repères et Perspectives Economiques*, 4(2).
- Bampoky, B. et Meyssonier, F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 59-80.

- Barnier, L.-M. (2021). L'entreprise éclatée contre la santé au travail. Dans *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé* (p. 205-221). Érès.
- Barry, S. (2020). L'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle des salariés: cas de la Sonacos.
- Barten, M. (2020). Gestion hôtelière: les éléments essentiels de l'hôtellerie. *Revfine.com*. <https://www.revfine.com/fr/gestion-de-lhospitalite/>
- Barthod-Prothade, M. (2012). Le bien être donne-t-il du sens au travail ? Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels-RIPCO*, Vol. XVIII(46), 123-157. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0123>
- Bélanger, M.-A. (2023). *L'engagement organisationnel affectif et la rétention des jeunes travailleurs de la restauration rapide au Québec en contexte de pénurie de main-d'œuvre* [Université de Sherbrooke].
- Belghit, G., Trebucq S., Bourgain M. et Gilson A., (2019)., Capital humain: entre performance et bien-être au travail. Eska, Collection Stratégie. *Management et Organisation*.
- Bensemmane, S., Briançon, A., Ohana, M. et Bompar, L. (2019). Le bien-être au travail comme déterminant de l'orientation client: test d'un modèle exploratoire. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 135-159.
- Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes* (publication n° 2019GREAG002), Université Grenoble Alpes. <https://theses.hal.science/tel-02461337>
- Blain, J., Maubisson, L. et Valaize, F. (2021). Influence des sources du bien-être au travail sur le capital marque (humain) d'une organisation: le cas de l'Armée de l'air et de l'espace française. Dans. Congrès International de l'Association Française du Marketing.
- Blasco, S., Rochut, J. et Rouland, B. (2024). Impact de l'intensification et de l'autonomie au travail sur la santé mentale.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Bouvard, P., Galambaud, B., Guillain, J.-Y., Guillard, A., Heyries, F., Le bihan, Y., Meier, O., Pichat, M., Robischung, A. et Rosset, E. (2016). Regards croisés sur l'innovation managériale.
- Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C. (2004). Les dimensions humaines du travail Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations.
- Chénard-Poirier, L.-A. et Vallerand, R. J. (2021). Chapitre 1. Le fonctionnement optimal en société: une analyse multidimensionnelle du bien-être. Dans *Grand manuel de psychologie positive* (p. 33-47). Dunod.
- Claude, G. (2019). Étude qualitative: définition, techniques, étapes et analyse. *CLE international*.
- Colin, T. et Grasser, B. (2011). La prise en compte des aspects organisationnels dans le «bien-être» au travail: le cas des personnels d'un conseil général.
- Cook, R., Hsu, C. H.-c. et Marqua, J. (2014). Tourism: the business of hospitality and travel.

- Cotton, P. et Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Creusier, J. (2013). Clarification Conceptuelle du Bien-être au Travail. *SSRN Electronic Journal*.
- Dagenais Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human relations*, 53(2), 275-294.
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24.
- Dejours, C., Le Lay, S., Lemozy, F. et Gernet, I. (2024). *Les effets subjectifs des «nouvelles» organisations du travail*, Institut de psychodynamique du travail-ASTI.
- Delobbe, N., Demortier, A.-L. et Moraine, T. (2010). Le lien entre perceptions du supérieur hiérarchique et performance organisationnelle: le rôle médiateur des attitudes des employés dans le secteur hôtelier. Dans. XXIème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines.
- Demeyère, C. (2020). Tourisme post COVID-19, conditions de travail et précarité dans le secteur touristique. *Revue de recherche en tourisme*, 39(3). <https://doi.org/10.7202/1074900ar>
- Deschênes, A. A. et Capovilla, P. (2016, 09/01). L'auto-efficacité émotionnelle : un facteur à considérer pour expliquer la santé psychologique au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(3), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.02.006>
- Dion, M. et Fortier, M. (2011). *Les enjeux éthiques de l'entreprise*. ERPI.
- Dosi, G., Nelson, R. R. et Winter, S. G. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press.
- Duarte, A. et Dejours, C. (2019). Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques: une clinique qui se transforme. *L'évolution Psychiatrique*, 84(2), 337-345.
- Emeriau-Farges, C. (2018). *Les facteurs de prédiction du bien-être psychologique: application dans le secteur hôtelier québécois* [Université du Québec à Rimouski].
- Femba Fiba, P. (2023). Creation et validation d'une rubrique d'évaluation de la gestion du personnel des PME familiales du secteur hotelier.
- FIHA. (2019). Le Sénégal, une étoile montante. *Forum de l'Investissement Hôtelier Africain*. <https://fiha-conference.com/fr/content-library/senegal-a-rising-star>
- Flores-Quispe, L. R. (2019). Gestion des ressources humaines et rentabilité du secteur hôtelier de la région de Puno, au Pérou. *Revista EAN*, (87), 59-77.
- Foleu, L., St-Pierre, J. et Enagogo, C. (2019). Pratiques d'affaires et performance des PME camerounaises. *Revue africaine de Management*, 4(2), 232-259.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation. <https://educ.info/xmlui/handle/11515/35682>

- Fournier, S. et Chakor, T. (2023). La fidélisation des jeunes à faible capital scolaire initial dans les TPE/PME de l'hôtellerie-restauration : une mission impossible ? *GRH*, N° 46(1), 13-35. <https://doi.org/10.3917/grh.046.0013>
- Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020). *Produire du savoir et de l'action. Le vade-mecum du dirigeant-chercheur*. EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01>
- Ghram, R. (2016). Conditions de travail. Dans *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (p. 120-123). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0120>
- Giacomel, A. (2020). Travail émotionnel et performance dans l'hôtellerie: la gestion des ressources émotionnelles dans un secteur de services turbulent.
- Gilbert, Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European review of applied psychology*, 61(4), 195-203.
- Goeldner, C. R., Ritchie, J. B. et McIntosh, R. W. (2009). Tourism: Principles, Practices, Philosophies, 2.
- Grefe, G. et Peyrat-Guillard, D. (2019). *Figures de l'emploi touristique: La GRH des mondes de l'hôtellerie et du transport aérien* (vol. 4). ISTE Group.
- Hannebicque, S. (2011). Les pratiques managériales des cadres de collectivités territoriales et l'efficacité professionnelle des agents territoriaux.
- Hansenne, M. (2021). Chapitre 1. Naissance et concepts de la psychologie positive. *PSY-Émotion, intervention, santé*, 21-104.
- Hilali, W. B. (2022). *L'impact du comportement du leader authentique sur le bien-être au travail: une autopraxéographie* [Université du Québec à Rimouski].
- Jahmane, A., Kadogami, S. et Belhadj, A. N. (2020). Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France. *Management & sciences sociales*, (1), 37-58.
- Kadri, B., Khomsi, M. R. et Martin, C. (2019). L'évolution du discours sur les ressources humaines en tourisme: entre théories et pratiques managériales. *Mondes du Tourisme*, (16).
- Kamar, R. et Jamal, A. (2024). Exploration du Rôle des Outils Technologiques dans l'Optimisation de la Gestion des Ressources Humaines dans le secteur Hôtelier Marocain. *Economics and Management Review*, 2(2).
- Kchirid, A. et Temnati, R. (2021). Chapitre 2. L'école des relations humaines. Dans *Management des entreprises* (p. 39-45). Ellipses. <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782340058453-page-39.htm>  
[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=ELLI\\_KCHIR\\_2021\\_01\\_0039](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=ELLI_KCHIR_2021_01_0039)
- 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. *Gestion 2000*, 1, 119-133. <https://hal.science/hal-04577678>
- Le Bihan, Y. (2016). *Le leader positif: Psychologie positive et neurosciences: les nouvelles clés du dirigeant*. Editions Eyrolles.
- Lee-Ross, D. et Pryce, J. (2010). *Human resources and tourism: Skills, culture and industry*. Multilingual Matters.

- Livian, Y. F. (2020). Contextualiser le management africain? Oui, mais comment? *Revue française de gestion*, 46(4), 101-118.
- M'hamed, E. G. R., El Idrissi (2024). Exploration du capital humain dans le secteur hôtelier: Une analyse des réseaux sociaux professionnels - ISSN : 2958-8413. Zenodo, *Revue Internationale de la Recherche Scientifique* 2(5), 3057-3070. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14168071>
- Mansour, S. (2012). L'influence des Conditions de Travail sur le Stress Professionnel du Personnel en Contact avec la Clientèle: Le cas du Secteur Hôtelier en Syrie. Nancy, France: Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines.
- Martin-Krumm, C. et Tarquinio, C. (2021). *Grand manuel de psychologie positive. Fondements, théories et champs d'intervention*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.marti.2021.02>
- Martory, B. et Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd.: Pilotage social et performances*. Dunod.
- Mary, P. (2023). Quel est le rôle de la rémunération dans l'engagement et la motivation des salariés ? *Heyteam*. <https://www.heyteam.com/articles/quel-est-le-role-de-la-remuneration-dans-lengagement-et-la-motivation-des-salaries>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mazard, B. (2021). *L'apprentissage de la dégustation du vin via une pédagogie eudémonique, les apports de la pleine conscience et de la méthode esthétique: des émotions au capital émotionnel*, Université Paul Valéry-Montpellier III.
- Ménard, J. et Brunet, L. (2010). Authenticité et bien-être: une invitation à bien comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques*, 30.
- Mendy, P., Cisse, A., Wafo, V. L. M., Thiaw, M., Malou, J. R., Dia, K., Decaluwé, B. et Mathouraparsad, S. (2021). *Politiques publiques et file d'attente sur le marché du travail au Sénégal*. PEP, Partnership for Economic Policy.
- Mesplier, A. et Bloc-Duraffour, P. (2015). *Le tourisme dans le monde*. Bréal. <https://books.google.ca/books?id=xgbQjgEACAAJ>
- Mhamed, H. A. et Zaghli, M. (2022). La perception des pratiques du bien-être au sein des établissements touristiques: cas du secteur de l'hôtellerie. *Alternatives Managériales Economiques*, 4, 231-249.
- Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Média Diffusion.
- MTA. (2020). Le plan Sénégal émergent. *Ministère du Tourisme et de l'artisanat*. <https://www.economie.gouv.sn/fr/dossiers-publications/publications/pse>
- Mutabazi, E. (2008). Culture et gestion en Afrique noire: le modèle circulatoire. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Nafzaouia, M. A. et El Kezazy, H. (2022). Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière: Analyse des outils et des enjeux pour une gestion performante et durable. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 6(1).
- Nakou, Z. D. et Simen, S. F. (2021). Bien-etre au travail et performance globale: une etude exploratoire dans les organisations beninoises. Dans. 2 ème Colloque du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RéSFUGE).

- Nande, F. et Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international / International Management / Gestão Internacional*, 26(1), 80-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1088438ar>
- Ngoya, J. et Wotto, M. (2022). Appel à communications. [https://www.aipdp.org/wp-content/uploads/2024/06/Symposium\\_sante-mentale.pdf](https://www.aipdp.org/wp-content/uploads/2024/06/Symposium_sante-mentale.pdf)
- Nguyen Thi, P. A. (2018). *Les compétences en gestion des ressources humaines des managers : Le cas du secteur hôtelier de Genève* (publication n° 2018SACL019), Université Paris Saclay. <https://theses.hal.science/tel-01794650>
- Ordroneau, C. (2002). Le Centre national de la fonction publique territoriale.
- Oubya, G. (2016). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie* (publication n° 2016AZUR0028), Université Côte d'Azur (2015 - 2019)]. <https://theses.hal.science/tel-01635959>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). Chapitre 2-Les processus de la pensée qualitative. *Collection U*, 33-58.
- Palhon, J. M. (2019). Les Ressources Humaines, Au Cœur Des Grands Enjeux De L'Hôtellerie. *Forbes*. <https://www.forbes.fr/management/les-ressources-humaines-au-coeur-des-grands-enjeux-de-l-hotellerie/>
- Papazian-Zohrabian, G. (2021). Promouvoir la santé mentale des élèves à l'école, mener des groupes de parole en milieu scolaire, une activité collective inclusive. *Vivre le primaire*, 34(2), 68-69. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/32552/6-Papazian-Zohrabian\\_Chronique-vlp-34-2.pdf?sequence=1](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/32552/6-Papazian-Zohrabian_Chronique-vlp-34-2.pdf?sequence=1)
- Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines. Le manuel de référence - Label Fnege 2018*. Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.peret.2019.01>
- Pinna, G. (2013). La coopération entre front et back office dans les entreprises des services: le cas de l'hôtellerie haut de gamme. Dans *Le travail de service* (p. 121-131). Editions ANACT.
- Poisson, L. (2014). *La relation entre les pratiques de bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel* [Université du Québec en Outaouais].
- Proparco. (2018). *Le secteur hôtelier en Afrique subsaharienne, un marché en plein essor*. <https://www.proparco.fr/fr/ressources/hors-serie-secteurs-hotelier-et-touristique-en-afrique-un-marche-en-plein-essor>
- Reydet, S. C., L. (2020). Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 2020/2 N° 137, 261-290. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0261>
- Richard, D. R. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Université de Grenoble.
- Robert, N. (2007). *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle*, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).

- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saboune, K. (2022). La dégradation du bien-être au travail en EHPAD : une analyse par le concept de contrat psychologique et le modèle Exigences-Ressources. *GRH*, N° 42(1), 35-58. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0035>
- Thiétart, R.-A. (2025). *Méthodes de recherche en management-5e éd.* Dunod.
- Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (2019). *Gestion des ressources humaines, 3e édition: Typologies et comparaisons internationales.* PUQ.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Zimri, M. (2011). La gestion des ressources humaines et le succès des projets: le cas des pays en voie de développement.