

# La gestion de l'apparence du personnel en contact dans l'hôtellerie de luxe

Par Nathalie MONTARGOT,

Docteur en sciences de gestion, professeure associée au sein du groupe Sup de Co La Rochelle (France), laboratoire CEREGE Poitiers

La gestion de l'apparence est un enjeu managérial fort pour les organisations, qui exercent un contrôle sur leur image. Kusluvan (2003) indique qu'elle influence positivement les clients en matière de crédibilité, de convivialité, de compétences, d'empathie et de courtoisie. La littérature indique également que les clients sont attentifs aux indices expérientiels en rapport avec le personnel en contact et qu'ils s'en servent afin d'évaluer le service (BERRY et al., 2006). Ces indices pouvant être mis en rapport avec les différents niveaux sensoriels (visuels, auditifs, olfactifs et tactiles) perçus par le client (PAQUIN et TURGEON, 2004), il s'avère intéressant d'étudier à partir de cette grille de lecture la perception qu'en ont les managers.

Ce point de vue a été jusqu'à présent peu étudié par la littérature. C'est ce manque que nous avons essayé de pallier, en réalisant une enquête exploratoire menée auprès de vingt managers d'hôtels de luxe parisiens des catégories 4 et 5 étoiles.

Nous nous sommes efforcée de répondre à deux questions de recherche : sur quels éléments sensoriels s'appuient les perceptions des managers en matière d'apparence du personnel en contact et convergent-elles avec celles des clients ? Dans quelle mesure les managers rencontrent-ils des difficultés à obtenir le respect des normes organisationnelles prescrites ?

La gestion de l'apparence est un enjeu managérial fort pour les organisations qui exercent un contrôle sur leur image. Pour autant, sur un plan académique, l'apparence du personnel en contact est finalement encore peu étudiée en se plaçant du point de vue des managers. Kusluvan (2003) indique pourtant qu'elle influence positivement les clients en matière de perceptions de crédibilité, de convivialité, de compétences, d'empathie et de courtoisie. Elle permet également la personnification de l'entreprise et représente en quelque sorte « *la vitrine de l'établissement* » (GARNER-MOYER, 2008, p. 55). Son rôle opérationnel, relationnel voire commercial, englobe des caractéristiques visibles, aussi bien comportementales que verbales, perçues par le client lors de la rencontre de service (EIGLIER, 2002). Les études réalisées montrent que l'apparence du personnel en contact, la satisfaction des clients et l'évaluation de la qualité de service sont significativement liées (SCHNEIDER, WHITE et PAUL, 1998) et impactent simultanément et positivement les profits de l'entreprise (HESKETT, SASSER et SCHLESINGER, 1997).

L'apparence, d'après la définition du dictionnaire Trésor de la Langue française informatisé (2015), se définit comme « la manière dont quelqu'un ou quelque chose se manifeste aux sens ». Elle constitue avec l'identité sexuelle, la caractéristique « *la plus accessible aux autres dans un processus d'interaction sociale* » (GARNER-MOYER, 2008, p. 53). Pour Duflos-Priot (1981, p. 54), cette notion recouvre un ensemble « *de caractères physiques (constants ou variant lentement), d'attitudes corporelles (postures, expressions, mimiques) et d'attributs (vêtements, coiffure, accessoires)* ». Elle peut être mise en lien avec les indices expérientiels et sensoriels générés par la rencontre de service et évalués par les clients (PAQUIN et TURGEON, 2004 ; BERRY et al., 2006). La demande de travail esthétique (NICKSON et al., 2005 ; WILLIAMS et CONNELL, 2010) englobe en effet différents attributs, tels que le langage employé par les salariés, leur voix et leur accent, leurs codes vestimentaires, leur morphologie et leur taille, leur attitude et leur style, les soins qu'ils apportent à leur personne. Il s'avère intéressant d'étudier à partir de cette grille de lecture la perception que peuvent en avoir des managers. Deux questions

de recherche sont alors formulées : sur quels éléments sensoriels s'appuient les perceptions des managers en matière d'apparence du personnel en contact ? Rencontrent-ils des difficultés pour obtenir le respect des normes organisationnelles prescrites ?

Le secteur de l'hôtellerie de luxe, terrain de notre étude, vit une évolution importante, avec la montée en gamme de son parc (Coach Omnium, 2015)<sup>(1)</sup>. Dans ce contexte, l'excellence du service repose sur le personnel en contact, acteur central du système de production de service (EIGLIER, 2002 ; WILKINS et al., 2007), son apparence irréprochable (PINNA, 2012, 2013 ; FORTÉ et MONCHARTRE, 2013) et sa capacité d'adaptation immédiate à chaque situation de consommation (CLAUZEL et MONTARGOT, 2013). À travers une revue croisant des littératures différentes (GRH, *marketing* des services, sociologie du travail), nous allons nous concentrer sur l'apparence et sa codification organisationnelle. La méthodologie que nous avons retenue, celle de l'étude empirique qualitative, sera exposée. Enfin, les résultats obtenus serviront de base à une discussion analytique et prescriptive.

### L'importance de l'apparence et sa codification organisationnelle

L'apparence est particulièrement importante dans les métiers en contact avec le client (GARNER-MOYER, 2008). Le modèle social dominant du beau, assimilé à la réussite sociale et personnelle, génère de nombreux préjugés et stéréotypes liés à l'apparence physique au travail (BARTH et RAMBOARISON-LALAO, 2013).

La revue de littérature que nous avons faite montre l'importance de l'apparence dans la compétence de service, attendue aussi bien par l'organisation que par le client. Parallèlement, l'organisation cherche à la codifier, afin de renforcer l'assignation des rôles.

### Compétences de service et apparence du personnel en contact perçue par le client

L'importance de l'apparence fait l'objet de recherches dans les métiers en contact avec le client, par exemple dans le secteur de la grande distribution (WARHUST et NICKSON, 2007 ; NICKSON et al., 2012 ; RIEUCAU et SALOGNON, 2013), dans les centres d'appels (BELT et al., 2002) et dans le secteur de l'hôtellerie (PINNA, 2012, 2013 ; FORTÉ et MONCHARTRE, 2013 ; MONTARGOT, 2013) ou bien encore dans celui de la restauration (PAULES, 1996). La notion de compétences de service « est la résultante de la rencontre entre la problématique de la tendance à l'émergence d'un post-taylorisme et d'un modèle de la compétence d'un côté, et la problématique de la relation de service, de l'autre » (UGHETTO, 2002, p. 7). Son spectre s'avère particulièrement large. Il inclut en effet des aspects esthétiques, sociaux, relationnels, émotionnels, mais également des attitudes comportementales et des qualités physiques et psychologiques (BAILLY et

LÉNÉ, 2013). Ces compétences seraient perçues par certains employeurs, comme supposément naturelles et inhérentes aux individus (BAILLY et LÉNÉ, 2013), alors qu'en réalité, elles relèvent du domaine de l'apprentissage et de la socialisation (NICKSON et al., 2003 ; WILLIAMS et CONNELL, 2010). L'importance du savoir-être, qui s'impose au détriment des compétences techniques et du savoir-faire démontrables, peut aller jusqu'à induire des discriminations tout au long de la carrière professionnelle (AMADIEU, 2002).

Les organisations prescrivent l'importance de l'apparence de leur personnel afin de projeter des impressions conformes à leurs objectifs (BERGERON, FALLU et ROY, 2008). Elles se chargent également, par une mise en scène du service (KOTLER, 1973 ; BITNER, 1992), d'influencer positivement le comportement de la clientèle, afin de permettre son renouvellement régulier (BARKSKY et LIN, 2004). Dès lors, avoir du personnel « agréable à regarder » et qui « sonne juste » (WILLIAMS et CONNELL, 2010) participe à une image de marque unique et distinctive, représentative des valeurs organisationnelles. Elle procure en conséquence un avantage concurrentiel, qu'il convient de gérer avec soin. Les travaux de Nickson et al. (2005) soulignent à cet égard un récent accroissement de l'esthétisation du lieu de travail. C'est le cas dans l'hôtellerie – le terrain de notre recherche. Ainsi, de grands couturiers sont désormais sollicités afin de renforcer l'atmosphère de luxe dans laquelle souhaitent évoluer certains hôtels. Ainsi, Kenzo, pour l'hôtel du groupe Accor et le Sofitel So à l'Île Maurice, ou Christian Lacroix, pour le Sofitel So à Bangkok, ou bien encore Chantal Thomas, pour le boutique-hôtel parisien Vice Versa<sup>(2)</sup>, ont conçu des uniformes « haute couture » qui renforcent l'impression de sophistication et de raffinement.

L'apparence du personnel en contact, telle que perçue par le client, se compose de différents éléments (les caractéristiques physiques, la posture, la manière de se comporter et de s'exprimer) ou artefacts, comme le port d'un badge nominal ou de bijoux (PRATT et RAFAELI, 1997). Pour Goffman (1959, 1984), l'apparence, via les démonstrations corporelles, l'habillement et les accessoires, sert, dans le cadre des interactions sociales, à conforter l'image d'un personnage et à lui octroyer un statut social. De multiples signaux sont ainsi évalués par le client, selon différents niveaux de perception associés (visuel, auditif, olfactif et tactile). Des composantes sociales et environnementales influencent alors « les réactions affectives, cognitives, physiologiques et/ou comportementales des occupants (tant les consommateurs que les employés) » (RIEUNIER, 2000, p. 16). La Figure 1 (voir en page suivante) détaille par niveau sensoriel l'apparence du personnel perçue par le client.

<sup>(1)</sup> <http://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html>

<sup>(2)</sup> <http://www.boursorama.com/actualites/hotellerie-les-dernieres-ouvertures-d-etablissements-design-dans-le-monde-2b636ef4c71bdf7d396b7bf88460f310>

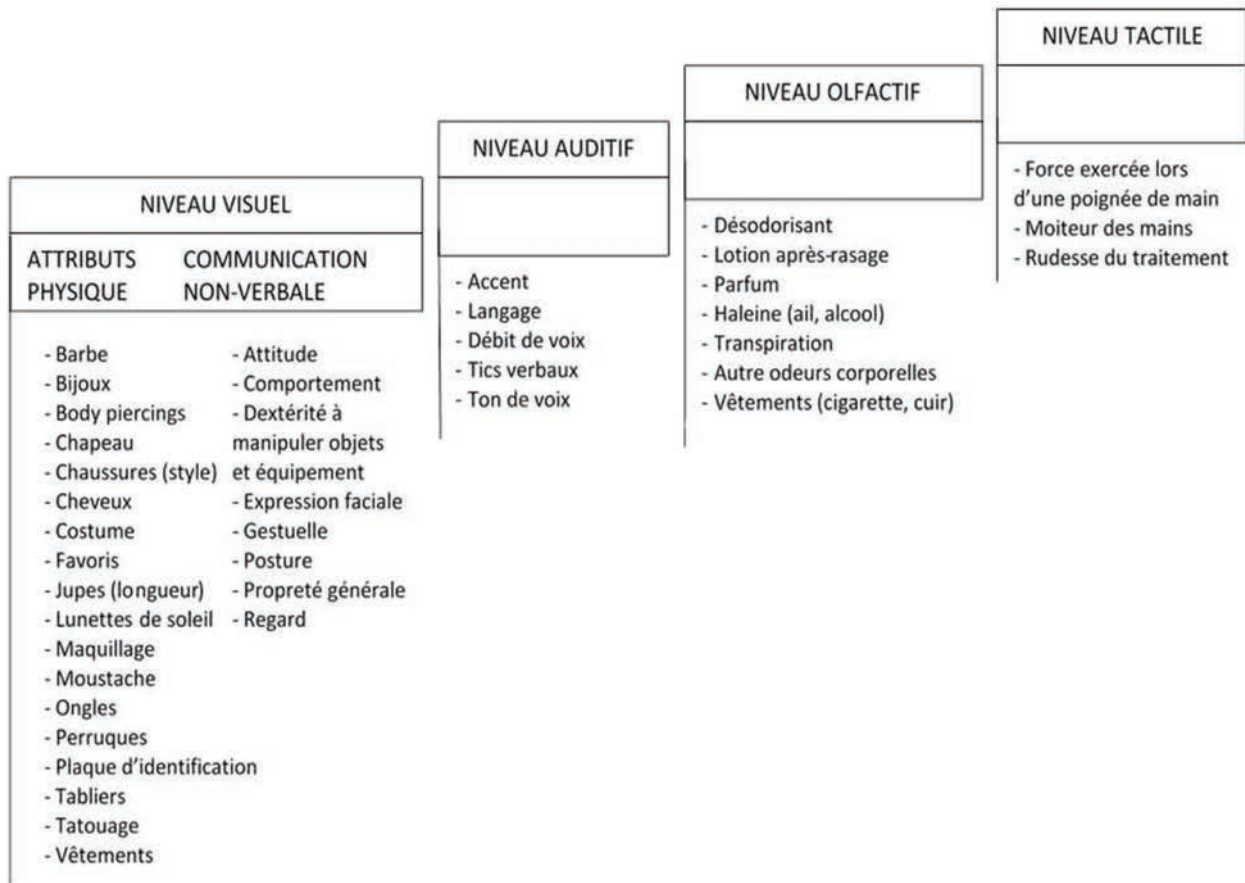


Figure 1 : L'apparence du personnel selon la perception du client, Paquin et Turgeon (2004).

### Le rôle dévolu aux codes de l'apparence et leur prescription

Les rencontres de service constituent des situations sociales qui, pour Goffman (1984), « fournissent le théâtre naturel dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont jouées et dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont lues ». La sociologue américaine Hochschild (1979, 1983) souligne la nécessité d'une codification afin d'optimiser une apparence physique et corporelle observable (écoute, sourire, sympathie, soutien émotionnel...). Une théâtralisation de l'apparence passe alors par un « dispositif esthétique identitaire dans lequel se joue la mise en visibilité, en lisibilité, en efficacité et en unité d'un nombre croissant d'organisations » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002, p. 1).

Cette codification de l'apparence répond au « principe de valorisation et d'homogénéisation des salariés, entre les principes de singularisation et de mise en commun, d'inclusion et d'exclusion, d'égalité et d'inégalité » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002, p. 2). Théâtralisation et normalisation permettent de lutter contre toute forme de relâchement dans l'attitude et le comportement des salariés (DOLBOW, 2000). Dans sa forme la plus normée, l'uniforme a une valeur signalétique qui gomme les différences et produit une identité collective en devenant l'« emblème d'une compétence principalement faite de disponibilité, d'écoute et de service » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002,

p. 5). Dès lors, porter l'uniforme, « c'est endosser la responsabilité d'une mission, qui transcende l'individu et qui impose une posture, une gestuelle et une parole particulières » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002, p. 6). Il s'agit donc pour l'organisation de « fournir un uniforme au personnel pour qu'il comprenne son rôle et laisse ses problèmes au vestiaire » (CINOTTI, 2011, p. 147). La normalisation peut cependant ne pas couvrir l'ensemble des situations rencontrées. Le personnel en contact fait alors « des choix, prend des initiatives, sur la manière dont il entend agir » (UGHETTO, 2002, p. 24). C'est le cas, par exemple, lorsque certains clients adoptent un comportement déviant ou inadéquat (REYNOLDS et HARRIS, 2006 ; DAUNT et HARRIS, 2012 ; MONTARGOT, 2013).

Le personnel en contact peut également utiliser son apparence à des fins individuelles ou collectives, en dehors de toute normalisation organisationnelle ou de toute validation managériale (DUFLOS-PRIOU, 1979). Il adapte alors « son apparence en fonction des définitions qu'il donne à ces situations et développe des stratégies adéquates » (HIDRI, 2008, p. 30). Certaines tactiques individuelles sont utilisées avant la rencontre de service, comme adapter sa tenue vestimentaire dans le but de prévenir les agressions physiques<sup>(3)</sup> ou

<sup>(3)</sup> Préférer les lentilles de contact aux lunettes qui peuvent occasionner des blessures, préférer les cravates se détachant automatiquement à celles classiques avec lesquelles on risque de s'étrangler....

les avancées à caractère sexuel (PINNA, 2015). Elles peuvent également servir pendant la rencontre de service (adapter son niveau de langage ou simuler la sincérité) (HARRIS et REYNOLDS, 2004, p. 100). Des arbitrages collectifs peuvent également être rendus, comme l'illustre Molinier (2004, p. 83). Des infirmières peuvent ainsi décider ne pas porter de gants de protection, afin d'éviter la déshumanisation des soins délivrés aux malades atteints du sida en phase terminale. Des aides-soignantes peuvent, de la même façon, devenir déviantes et traiter irrespectueusement certaines catégories de malades, les plus fragiles ou les moins agréables. Dans le secteur de l'hôtellerie, l'usage dans les coulisses, de façon clandestine, de l'humour et de l'ironie envers certains clients, relève de tactiques collectives, qui permettent de renforcer l'identité professionnelle (PINNA, 2015).

## Méthodologie de recherche

Le terrain de l'hôtellerie de luxe, le choix méthodologique fait d'une étude qualitative, les modalités particulières de recueil des données, ainsi que leur traitement font l'objet des développements qui suivent.

### Le terrain : l'hôtellerie parisienne de luxe

La gestion de l'apparence du personnel en contact dans le secteur de l'hôtellerie fait paradoxalement l'objet de peu de recherches académiques, malgré son poids économique et ses difficultés à attirer, intégrer, motiver et fidéliser ses employés (MONTARGOT, 2013).

La France propose la capacité d'hébergement la plus importante d'Europe. À l'horizon 2020, afin de faire face à une demande croissante (Insee, 2014), 20 000 ou 30 000 chambres supplémentaires seraient à créer, dont 7 000 à Paris (GUALBERT et POTTIER, 2013), plus particulièrement dans le segment du luxe (SHERMAN, 2007). Des ouvertures d'établissements de prestige, comme celles du Péninsula (en août 2014), du Cheval Blanc (en 2015) après celles du Shangri-La ou du Mandarin Oriental (en 2011), transforment le paysage et entraînent la rénovation d'anciens établissements parisiens comme Le Ritz, Le Crillon ou Le Lutétia. La serviabilité et la déférence sont de mise, « elles permettent de sauver les apparences tout en sacralisant le "moi" des clients (PINNA, 2013, p. 21). Nickson et al. (2005) insistent sur l'importance de l'apparence, qu'il s'agit de formaliser dès l'accueil et tout au long du service, en gérant l'image que renvoie le personnel, son apparence physique, son attitude et son savoir-être.

### Choix méthodologique et modalités de recueil des données

Le choix méthodologique que nous avons fait de conduire une analyse qualitative se justifie par la volonté de chercher du sens, de comprendre et d'interpréter des représentations et des comportements dans un contexte particulier (WACHEUX, 1996). Le recours à ce type d'analyse s'explique également par son caractère exploratoire (HLADY-RISPAL, 2002).

Un guide d'entretien semi-directif a été bâti à destination des managers : il porte sur les marqueurs de l'apparence qui leur paraissent fondamentaux et la nature des difficultés qu'ils rencontrent dans leur gestion quotidienne. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en face-à-face et enregistrés afin de conserver l'ensemble de leur contenu. D'une durée moyenne de 30 minutes, ils se sont déroulés suivant quatre étapes (GIANNELLONI et VERNETTE, 2001) : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel) et la conclusion (recueil des derniers propos). La retranscription a été effectuée 24 heures après chaque entretien (MILES et HUBERMAN, 2003). Le principe de saturation a été appliqué, les entretiens ont pris fin après le constat de l'absence d'apport additif des derniers entretiens menés (BARDIN, 2007). Chaque entretien correspond à un établissement parisien différent. Ont été interviewés des directeurs généraux, certains de leurs assistants ainsi que des chefs de réception, des directeurs d'hébergement et des concierges, en poste dans des hôtels classés 4 et 5 étoiles. L'échantillon présenté dans le Tableau 1 (de la page suivante) est composé de dix établissements de moins de 100 chambres, de neuf établissements comptant entre 100 et 499 chambres et d'un gros porteur de 950 chambres. Neuf établissements relèvent de la catégorie 5 étoiles et onze de la catégorie 4 étoiles. Douze établissements sont exploités par des chaînes (8 françaises et 4 américaines) et huit sont indépendants. En ce qui concerne le profil des managers interrogés, quatorze sont des hommes et six des femmes, leur moyenne d'âge et leur ancienneté dans la fonction de manager sont respectivement de 39 ans et de 16 ans.

### La démarche d'analyse des données

Le corpus a été analysé manuellement, à la fois verticalement (entretien par entretien) et transversalement (inter-entretiens) (GIANNELLONI et VERNETTE, 2001) afin de repérer les nuances (MILES et HUBERMAN, 2003). Les données recueillies ont permis d'étudier « les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'ils leur donnent (analyse de l'énonciation) » (ANDRÉANI et CONCHON, 2005, p. 8). Une liste des codes a ensuite été établie, au début, à mi-chemin et à la fin de l'enquête pour faciliter le repérage de données. Une matrice a ensuite été réalisée à partir des comptages des indices expérientiels sensoriels (attributs visuels, auditifs, olfactifs et tactiles), sur la base des travaux de Paquin et Turgeon (2004). Elle a conduit à la réalisation de la méta-matrice finale regroupant l'ensemble des entretiens et des thèmes abordés. Nous avons enfin procédé à un double-codage pour lequel un coefficient d'accord inter-codeur de 0,96 a été obtenu.

## Les résultats

L'analyse du corpus permet de présenter deux résultats principaux. D'une part, une unanimité perceptuelle des managers en matière d'impressions données au client se dégage. D'autre part, des variations en matière de

Individu	Sexe	Poste occupé	Âge	Mode d'exploitation	Étoiles	Nombre de chambres
1	Masculin	Directeur général	52	Indépendant	5	47
2	Masculin	Concierge	40	Chaîne	4	298
3	Masculin	Directeur général	48	Chaîne	5	124
4	Masculin	Directeur hébergement	36	Chaîne	5	159
5	Masculin	Directeur général	43	Indépendant	4	20
6	Féminin	Directrice hébergement	37	Indépendant	4	80
7	Féminin	Directrice générale	40	Indépendant	4	31
8	Féminin	Chef de réception	38	Chaîne	4	298
9	Masculin	Directeur général	48	Indépendant	5	20
10	Masculin	Directeur général	45	Chaîne	5	46
11	Masculin	Chef de réception	37	Chaîne	4	305
12	Masculin	Directeur hébergement	42	Chaîne	4	171
13	Féminin	Chef de réception	29	Chaîne	4	99
14	Masculin	Chef de réception	28	Chaîne	5	91
15	Masculin	Directeur général	37	Indépendant	5	40
16	Masculin	Directeur général	58	Indépendant	5	50
17	Féminin	Assistante du chef de réception	32	Chaîne	4	950
18	Masculin	Concierge	36	Chaîne	4	168
19	Masculin	Directeur hébergement	34	Chaîne	4	98
20	Féminin	Chef de réception	35	Indépendant	5	320

Tableau 1 : Composition de l'échantillon.

perception des indices sensoriels et de remédiation nécessitent un éclairage particulier.

### Une unanimité sur la nécessaire maîtrise des impressions à donner au client

L'apparence au quotidien apparaît fondamentale pour l'ensemble des managers interrogés, et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, « *c'est l'image de l'hôtel qui est en jeu* » (répondant 1). Le contrôle strict de l'étiquette professionnelle est justifié par la nécessité « *de refléter l'image qu'ont les clients de l'hôtellerie française* » (répondant 14). Les clients sont d'ailleurs attentifs au moindre détail, « *quand ils vous croisent, si vous ne ressemblez à rien, si vous avez la chemise qui sort de votre pantalon, la cravate de travers, ils vont se dire, mais c'est quoi cet hôtel !* » (répondant 8). Le respect des codes d'apparence apporte également la preuve de « *l'engagement du collaborateur dans ce secteur et son respect envers l'entreprise* » (répondant 5). Il marque également « le respect de ce dernier envers le client et la communauté de travail » (répondant 9). Le répondant 12 observe à cet égard « *une sorte d'autocensure pratiquée par les employés qui connaissent les règles du jeu* ». Elle n'exclut cependant pas une vigilance de tous les instants pour les managers. Il s'agit de « *faire attention à sa position, à sa tenue vestimentaire, à sa façon*

*de saluer, à son rasage et parfois même à son odeur corporelle* » (répondant 3). L'ensemble des managers a également conscience de servir de modèle, vis-à-vis de leur entreprise et de leurs collaborateurs. « *Il y a une question simple à se poser, est-ce que je suis l'ambassadeur de mon établissement ?* » (répondant 19). Ils sont conscients de l'effet d'imitation qu'ils peuvent susciter. « *Si je mets une mauvaise tenue, mes collaborateurs vont se dire que c'est toléré, et demain ce sera n'importe quoi* » (répondant 12).

De l'avis unanime des managers, le personnel en contact doit, par son apparence, traduire une attitude de serviabilité et de discrétion. Il s'agit de tenir son rôle. « *Tous les salariés se changent en arrivant dans l'établissement. C'est une mise en condition. Notre métier est très... théâtral* » (répondant 13). Pour l'ensemble des répondants, les codes d'apparence symbolisent la distance et la distinction sociale attendues par le client. Ainsi, « *à la réception, vous pouvez porter une jolie bague, mais une bague ni trop tape à l'œil ni trop luxueuse. Le client doit être mis en avant, pas nous...* » (répondant 20). Le non-respect des codes impacte négativement la qualité de service et la performance pour l'ensemble des managers interviewés. « *Sans ces codes, c'est la magie et les paillettes qui s'envolent et les profits avec...* » (répondant 3).



Photo © AKG images

« La belle chocolatière », pastel sur vélin de Jean-Étienne Liotard (1702-1789), 1744, Dresde, Gemäldegalerie, Alte Meister.

« De l'avis unanime des managers, le personnel en contact doit, par son apparence, traduire une attitude de serviabilité et de discrétion. Il s'agit de tenir son rôle. "Tous les salariés se changent en arrivant dans l'établissement. C'est une mise en condition. Notre métier est très... théâtral." »

Le travail esthétique prescrit est donc codifié par un ensemble de règles qu'il convient de faire appliquer. À cet égard, l'ensemble des managers confient se sentir un peu las d'avoir à remédier quotidiennement aux situations non conformes. En effet, « *quand on tourne le dos, on sait qu'il faut rester vigilant [...] Je pense que la tendance est à tout négocier, donc le manager doit répéter, contrôler, redire, ça peut être usant* » (répondant 3). « *Les employés ont tendance à repousser les limites, il faut recadrer fréquemment. Il fait chaud, je relève les manches, ou bien j'arrive au travail les cheveux encore mouillés, ou j'utilise un ton inadéquat parce que je suis fatigué* » (répondant 20). Certains codes de l'entreprise doivent être rappelés, notamment aux nouvelles recrues. « *Alors, ce que l'on fait, on répète. Oui, dès le départ, on donne les bonnes habitudes, il faut les donner. Ça passe par les cross-training*

*que l'on organise* » (répondant 11). La gestion des impressions données au client, de l'avis unanime des managers, fait l'objet d'un contrôle strict, alors que les normes, de leur point de vue, devraient être intégrées. Ils nous confient qu'ils sont par voie de conséquence obligés d'observer avec attention les comportements et attitudes du personnel en contact, afin de remédier sur le champ aux situations non conformes.

### Des variations en matière de perception des indices sensoriels

Dans un premier temps, les niveaux sensoriels et des éléments jugés critiques à gérer au quotidien sont présentés de façon globale. Dans un second, la perception des managers relative aux indices sensoriels est exposée et mise en perspective avec celle des clients.

### Les niveaux et indices sensoriels les plus fréquemment perçus par les managers

Le Tableau 3 (de la page suivante) donne, dans un premier temps, une vue globale des éléments que les managers jugent critiques. Il décrit le comptage global des indices sensoriels liés à l'apparence, classés par fréquence. Il apparaît tout d'abord que le niveau visuel prédomine avec la communication non verbale (prestance, posture, regard...). Le niveau auditif arrive ensuite *ex-aequo* avec le niveau visuel pris sous l'angle des attributs liés à la tenue vestimentaire professionnelle. Enfin, les indices liés aux niveaux olfactifs et tactiles arrivent respectivement en troisième et quatrième positions.

Il convient d'analyser le degré de convergence entre les éléments perceptuels auxquels managers et clients sont sensibles. Des nuances apparaissent. L'étude fait ressortir qu'au niveau de la communication non verbale, le contrôle des émotions et le sourire sont perçus distinctement par les managers, tandis que les clients les relient plus globalement à des notions d'attitude, de comportement ou d'expression faciale. Il est également intéressant de noter que l'expression faciale, importante pour le client en tant qu'elle permet un décodage des différents états émotionnels, est perçue avec moins de précision par les managers, qui ne s'attachent qu'au regard et au sourire. À l'opposé, la dextérité dans la manipulation des objets et des équipements, jugée importante par le client, n'est pas mentionnée par les managers. Enfin, les perceptions des clients et des managers s'avèrent communes en matière d'attributs physiques, c'est-à-dire ce qui se rapportent à la tenue vestimentaire (costume, cravate, chaussures) ou à certains artifices (coiffure, maquillage).

### Les perceptions des managers en matière d'indices sensoriels

Les indices sensoriels perçus par les managers, ainsi que les difficultés managériales qu'ils rencontrent font l'objet de développements et d'illustrations. Si le comportement non verbal et le langage s'avèrent perçus de manière homogène par les managers, les indices liés au code vestimentaire laissent apparaître des variations en fonction de la forme d'exploitation de l'établissement.

	Niveau visuel		Niveau Auditif	Niveau olfactif	Niveau tactile
	Attributs physiques	Communication non-verbale			
Classement selon la fréquence relevée lors du codage	2	1	2	3	4
Éléments jugés critiques dans la gestion au quotidien par ordre décroissant	Costume Cravate Coiffure Chaussures Maquillage Rasage Bijoux	Prestance Posture Regard Sourire Dynamisme Concentration Contrôle des émotions	Niveau de langage Compétences linguistiques Courtoisie Ton et débit de la voix	Hygiène corporelle Parfum	Poignée de main

Tableau 3 : Niveaux sensoriels et éléments critiques énoncés par les managers.

**Le comportement non verbal** ressort en première position des éléments fréquemment cités par les managers. Ainsi, « *l'envie de faire plaisir est, pour moi, à la base du métier* » (répondant 1). L'accueil du client se doit également de passer par une extrême personnalisation du service et un sens du détail, « *il y a des personnes qui vont se lancer dans une conversation et ne relever leur tête qu'à la fin de celle-ci [...] Ce sont des petites choses, mais des petites choses qui ont une grande importance* » (répondant 15). De l'avis unanime des managers, le rôle du personnel en contact repose sur un travail émotionnel important. « *Il faut savoir résister au stress, contrôler ses émotions, dans les situations tendues, lors de conflits, lorsque la fatigue est au rendez-vous* » (répondant 7). L'ensemble des managers souligne l'importance des moments de décompression. Des tactiques collectives sont notées. « *Ils vont en back-office et discutent, ils rigolent, ils se vident la tête* » (répondant 3). Ces moments de décompression sont également mis à profit pour se moquer de la clientèle. L'ironie est alors de mise. « *Une cliente asiatique avait une tenue kitch. Ils étaient mort de rire et l'imitaient* » (répondant 6). L'instrumentalisation du sourire et du regard à des fins tactiques est relevée par l'ensemble des managers. « *Quand on donne son plus beau sourire au client, déjà il est plus calme* » (répondant 8). Le regard est également jugé crucial, marquant une proximité ou, au contraire, une distance voulue avec le client. Il sert « *à indiquer au client, lorsque l'on est en ligne, par exemple, qu'on l'a vu et qu'on va le prendre en charge rapidement* » (répondant 11). À l'opposé, le regard doit quelquefois se faire discret ou sélectif, par exemple « *quand vous avez un couple en face de vous et que le monsieur vous regarde avec insistance, la situation devient très compliquée à gérer. Il faut toujours regarder sa femme...* » (répondant 7).

**Le langage verbal** est également cité par l'ensemble des managers, attentifs au ton adopté et à la courtoisie montrée lors de la transaction de service. « *Ils n'ont pas toujours un discours professionnel. Ils peuvent prendre les plaintes des clients par exemple comme*

*une attaque personnelle* » (répondant 10). De fait, la maîtrise du langage est liée à la capacité de pouvoir désamorcer des conflits. « *Un bon réceptionniste doit avoir un langage fluide et un discours clair pour pouvoir dénouer toutes les situations et éviter les conflits* » (répondant 3).

Si l'âge du manager, son sexe, la catégorie ou la capacité des hôtels ne semblent pas être révélateurs de variations dans les discours, la forme d'exploitation (chaîne ou indépendant) marque un clivage en matière de **code vestimentaire**. L'analyse montre en effet, pour les huit managers d'hôtels indépendants, une volonté de simplicité, de praticité et d'adhésion du personnel à la tenue. Ces derniers sont convaincus que l'uniforme doit évoluer et apparaître moins strict. « *C'est fini l'époque de la cravate et du nœud papillon !* » (répondant 5). Ils restent cependant assez flous dans la description qu'ils font d'une tenue conforme aux attentes. « *Un code vestimentaire sobre et approprié* » (répondant 15). Ils prescrivent alors « *une tenue classique, simple, pantalon ou jupe noire et chemise claire, sans cravate ni écharpe pour les femmes* » (répondant 1). En revanche, les douze managers de chaînes font référence à une tenue très classique qu'ils détaillent avec le plus grand soin. « *Les chaussures : les escarpins sont noirs avec des talons entre 5 et 7,5 centimètres, les cheveux teints doivent être de la couleur de base et les racines doivent rester invisibles, les bracelets de montre doivent être noir, marron ou bleu marine...* » (répondant 2). Afin de faciliter l'apprentissage des codes d'apparence, dix managers de chaîne sur douze ont recours à l'intervention de professionnels extérieurs (coiffeur, maquilleur, coach en image) pour former chaque collaborateur. « *On leur explique comment attacher leurs cheveux, éviter les couleurs trop vives. Pour les hommes, on a eu droit à une belle séance de manucure, pour leur apprendre dans les moindres détails comment bien se soigner les mains et les ongles, mais aussi le rasage et la coiffure* » (répondant 13). A contrario, parmi les huit managers d'hôtels indépendants, la moitié d'entre eux assurent eux-mêmes la formation visant à permettre

aux nouveaux collaborateurs, dès leur intégration, d'assimiler tous les codes, les autres managers ont nommé un référent. Ils insistent sur l'image soignée, mais naturelle et discrète qu'il convient de donner. « *Il faut gommer tout ce qui pourrait mettre en lumière les particularités (maquillage voyant, lunettes originales, etc...) et harmoniser l'image de tous nos collaborateurs* » (répondant 1).

Dans un souci d'adhésion, la moitié des managers d'hôtels indépendants jugent important de faire participer le personnel au choix de l'uniforme « *tissu, couleurs, coupe, je veux que tous se sentent à l'aise* » (répondant 16). *A contrario*, pour les chaînes, le choix est arrêté par le Siègne « *sur des critères esthétiques, pratiques et hygiéniques* » (répondant 17). Sur un plan pratique, l'ensemble des établissements de chaîne prennent en charge directement l'entretien de l'uniforme (lavage, repassage...) : « *le personnel n'a plus à se soucier de sa tenue vestimentaire, il économise du temps et de l'argent* » (répondant 4). Cet avantage n'est pas proposé par les indépendants.

## Discussion

La discussion s'organise autour de l'instrumentalisation de l'apparence et de la question de l'authenticité du service. Elle souligne également l'importance du soutien apporté et des formations dédiées.

### L'instrumentalisation de l'apparence et l'authenticité du service

La recherche montre la complexité de la compétence de service, loin des clichés évoquant une aptitude naturelle du personnel en contact à pouvoir faire face au client (BAILLY et LÉNÉ, 2013). L'étude confirme que les interactions de service dans l'hôtellerie de luxe se caractérisent par des règles de présentation et de serviabilité strictes, contrôlées de manière rigide par les managers de chaîne (EIGLIER, 2004 ; PINNA, 2011, 2013), mais de manière plus souple par les managers d'établissements indépendants. Elle montre que ce sont les chaînes hôtelières qui standardisent le plus les rencontres de service, afin de diminuer la flexibilité interprétative du personnel en contact.

L'étude révèle que la perception des managers n'est que partiellement convergente avec celle des clients. Dès lors, se pose la question de la pertinence de leurs jugements. Les résultats indiquent en effet que les managers insistent sur l'importance du sourire et du regard. Il serait pertinent qu'ils prennent en compte, de manière plus fine, les expressions faciales auxquels les clients sont sensibles. À cet égard, des chercheurs, grâce à l'utilisation d'un logiciel de reconnaissance faciale, ont récemment dénombré 21 états émotionnels complexes, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives d'identification et de gestion des interactions sociales (DU et al., 2014).

Notre étude confirme le rôle central du manager, qui est tout à la fois un metteur en scène et un médiateur entre l'organisation et le personnel en contact. La théâtralisation du processus de service (GOFFMAN, 1984 ;

HOCHSCHILD, 1979, 1983) nécessite un apprentissage (BITNER, 1992), auprès d'un référent montrant les attitudes et émotions adéquates à délivrer (RAFAELI et SUTTON, 1987). L'étude souligne que l'appropriation du rôle par les employés en contact passe par la tenue vestimentaire, qui facilite l'identification à l'entreprise et l'appréhension du rôle (PRATT et RAFAELI, 1997). Selon Nelson et Bowen (2000), plus la perception de l'employé à l'égard de l'uniforme est haute, plus son attitude générale de service est envisagée de manière positive. Il apparaît donc important, notamment pour les chaînes, d'impliquer en amont les employés en contact dans le processus de choix de l'uniforme, *via* des unités pilotes recueillant les avis du personnel, par exemple.

Dans notre étude, nous avons voulu montrer l'importance de la communication non-verbale. Le contrôle de l'apparence passe donc par la gestion des émotions, afin de produire ou inhiber des sentiments, de façon à les rendre conformes aux attentes organisationnelles (PINNA, 2015). L'étude montre que les managers d'hôtels, notamment d'établissements indépendants, gèrent le travail émotionnel prescrit, afin que les employés apparaissent authentiques et spontanés et non pas procéduraux (RAFAELI et SUTTON, 1987). Si, pour Goffman (1959, 1984), jouer son rôle consiste à simuler, Hochschild (1983) montre, quant à lui, l'importance que recouvre un jeu en profondeur, qui, en faisant appel à la mémoire émotionnelle de l'acteur, permet de ressentir ce qu'il exprime. Des études montrent que le jeu en surface (par lequel l'individu simule des émotions non ressenties réellement) peut créer, sur le long terme, un sentiment de dissonance, qui peut conduire à l'épuisement émotionnel du salarié et renforcer celui-ci dans son intention de quitter son poste. À l'opposé, le jeu en profondeur l'influence négativement (LACAZE, 2010 ; QIN et al., 2012). Face à une clientèle dont les humeurs et attitudes s'avèrent de nature complexe, imprévisible (LACAZE, 2010), voire déviante (REYNOLDS et HARIS, 2006), favoriser une distance réflexive s'avère salutaire. Il est donc important que les managers fassent sens auprès de leurs équipes afin de mieux les armer contre les risques de mal-être psychologique (RAFAELI et SUTTON, 1987).

Nickson et al. (2005) ont reproché à Hochschild de ne tenir compte que du travail émotionnel et non esthétique demandé au personnel en contact. Il convient que les managers prennent en considération à la fois les dimensions émotionnelles, sociales et corporelles du rôle prescrit. Dès lors, des actions de soutien et de formation – internes et/ou externes – prenant pleinement en compte ces dimensions s'avèrent nécessaires. À ce titre, les initiatives prises par certains établissements en matière d'intervention de spécialistes extérieurs (coiffeur, coach en image...) semblent intéressantes.

### L'importance du soutien et de la formation

Le manager ainsi que la communauté de travail peuvent aider le personnel en contact à appréhender son rôle, notamment dans les premiers temps de la socialisation (MORISSON et ROBINSON, 2004 ; SLAUGHTER et ZICKAR, 2006). Les marques de soutien et le *feedback*





Photo © Peter Willi / BRIDGEMAN IMAGES

« Le garçon d'étage », huile sur toile de Chaïm Soutine (1893-1943), 1927, Paris, musée de l'Orangerie.

« Le contrôle de l'apparence passe donc par la gestion des émotions, afin de produire ou inhiber des sentiments, de façon à les rendre conformes aux attentes organisationnelles. »

s'avèrent indispensables. Ce dernier doit être bienveillant, car il faut garder en mémoire que les collaborateurs recevant un *feedback* négatif s'engageraient moins envers l'entreprise et auraient tendance à la quitter plus facilement (BENTEIN et al., 2000). Le soutien managérial pourrait être renforcé, directement ou indirectement, par exemple à travers le parrainage d'un employé plus expérimenté (LACAZE, 2010). Dès l'entrée en poste, quel que soit le type d'établissement, la remise d'un livret explicite détaillant les codes en vigueur pour les hommes et les femmes, partant de la perception sensorielle du client, pourrait aider à une meilleure compréhension du rôle prescrit. Dès lors, le rappel des normes, sous une forme graphique utilisant les indices sensoriels, par voie d'affichage, pourrait renforcer l'importance de celles-ci.

Il serait également intéressant de se pencher sur les tensions de nature cognitive ou émotionnelle (FISK et al., 2010) que peuvent rencontrer le personnel en contact. Roussillon (2003, p. 9) propose quelques recommandations managériales en ce sens. Tout d'abord, « *le soutien social, par l'empathie mutuelle* », « *la réalisation de soi par la possibilité de créer [...] avoir un espace d'implication et d'initiative dans son travail* ». Enfin, « *trouver dans le travail des possibilités de sublimation du désir de façon socialement acceptable et valorisé* ». Ces recommandations sont toutefois difficiles à suivre, quand les postes concernés sont à faible niveau de qualification et d'autonomie. Notre étude confirme également que les tactiques individuelles et collectives s'avèrent importantes pour la construction de l'identité professionnelle. Lorsque la norme s'avère sous-optimale par rapport à la situation rencontrée, le salarié doit dès lors s'adapter, il devient alors « *le seul juge du comportement adéquat* » (LACAZE, 2010, p. 119). Dès lors, des regards moins nombreux face aux clients, des phrases un peu plus courtes ou une attente un peu plus longue, traduisent une distance prise par rapport au rôle prescrit (DUFLOS-PRIOU, 1979), ce sont autant d'indices qui nécessitent une intervention de la part du manager.

Les hôtels disposant d'une haute qualité de service améliorent la satisfaction des clients et leur rentabilité (BARSKY et LIN, 2004). Dès lors, le recours régulier à des contrôles de qualité externes, tels que des visites de clients-mystère, permet d'évaluer la conformité de l'apparence aux attentes organisationnelles prescrites. De plus, les actions de formation qui réduisent le turnover du personnel et améliorent la performance organisationnelle sont préconisées (CHOW et al., 2007). Nos résultats montrent en effet que l'identification au rôle est largement favorisée par des formations, internes et/ou externes, dispensées sous la forme d'ateliers dédiés au travail esthétique ou de simulations et de jeux de rôles mettant en scène des rencontres de service. Au final, la systématisation des actions de formation, centrées sur l'image, l'attitude et le comportement, renforcerait le degré de convergence entre les perceptions du personnel en contact, celles du manager et celles du client (KUSLUVAN, 2003 ; SCHNEIDER, WHITE et PAUL, 1998). Il serait également bon, en amont de l'entrée en fonction, que la prise en compte des facteurs d'apparence soit étudiée

de manière détaillée, au niveau des écoles ayant des programmes de formation dans le secteur des services. L'intégration d'éléments sensoriels influençant le jugement du client pourrait ainsi faire l'objet de cours et de mises en pratique. Notre étude révèle également que les remédiations faites par les managers s'effectuent sur la base de transactions individuelles. Il serait intéressant que ces derniers organisent des séances de pratiques professionnelles réflexives, en réunissant leur brigade. Ils rappelleraient les codes en vigueur puis inviteraient au dialogue, au sujet de leur compréhension et des pistes potentielles d'amélioration. La parole des employés est en effet cruciale : ainsi, lorsque leurs suggestions sont sollicitées et prises en considération, leur intention de démissionner est moins forte et leur satisfaction améliorée (CHOW et al., 2007). Enfin, notre étude montre l'importance des tactiques collectives qui, en dehors de toute normalisation, utilisent l'ironie et l'humour afin de renverser l'ordre social (PINNA, 2015). Dans la mesure où ces tactiques n'entraînent pas de déviance, le rire entre collègues peut permettre de créer une mentalité collective constructive et de mieux faire face au stress (MONTARGOT, 2013). Dès lors, des moments de convivialité, formels ou informels, sont à favoriser.

## Conclusion

Notre recherche présente des apports théoriques qu'il convient de souligner. Peu de recherches ont été conduites sur le thème de la gestion de l'apparence du personnel en contact. Elle confirme la complexité de la compétence de service exigée dans l'hôtellerie de luxe et l'importance du travail esthétique qui y est demandé. Le niveau de qualité de service prescrit implique que le personnel en contact coopère pleinement, qu'il véhicule une bonne image et « *sonne juste* » (WILLIAMS et CONNELL, 2010). Dès lors, les managers, responsables de la scénographie, veillent à sa conformité avec les normes prescrites, qui conditionnent la probabilité de voir les clients revenir ou que ceux-ci recommandent l'établissement à leurs connaissances (BERGERON, FALLU et ROY, 2008). Les implications managériales liées à l'instrumentalisation à la fois corporelle et émotionnelle du personnel en contact (NICKSON et al., 2005) sont nombreuses. Elles interviennent dans un contexte professionnel où la fidélisation des salariés pose problème, une branche professionnelle « *caractérisée à la fois par la jeunesse de sa main-d'œuvre et son taux de renouvellement important* » (MOLINARI, 2010, p. 1). La prise en compte d'une définition de l'apparence, qui ne se limite pas simplement au physique, mais inclut également l'ensemble des indices expérientiels générés lors de la rencontre de service, apporte un regard neuf sur la possible orchestration des contextes expérientiels, stimulant les sens du client (CARÚ et COVA, 2003). Elle met toutefois en évidence des perceptions de managers différentes de celles des clients. Sur un plan managérial, les bénéfices d'une meilleure convergence porteraient sur la gestion des ressources humaines, la prévention des conflits entre personnel en contact et client, la réduction des coûts cachés pour l'organisation et l'optimisation de la qualité, qui est source de profit.

Notre recherche appelle un certain nombre d'améliorations. Une étude qualitative complémentaire incluant, à la fois, le personnel en contact, souvent éloigné de cet univers codifié du luxe (MONTARGOT, 2013), et les clients, qui utilisent et évaluent le service, pourrait permettre de mieux identifier les points critiques liés à la gestion de l'apparence. Enfin, d'un point de vue méthodologique, le choix du terrain de l'hôtellerie de luxe révèle des exigences élevées de la part des clients envers le personnel en contact (CLAUZEL et MONTARGOT, 2013). Il s'agirait de vérifier l'importance du poids de l'apparence dans d'autres catégories d'établissements et d'appréhender en quoi l'hôtellerie de luxe se distingue réellement d'autres organisations de service, comme Domino's pizza ou McDonald's, deux entreprises qui apportent un soin tout particulier à l'apparence de leurs employés. De même, une étude permettant, à partir des mêmes unités hôtelières, une comparaison de la gestion de l'apparence du personnel en *back-office* et en *front-office*, permettrait de comprendre si, au final, les attentes organisationnelles sont les mêmes pour toutes les catégories de salariés.

## Bibliographie

- AMADIEU (J-F.), *Le Poids des apparences : beauté, amour et gloire*, Odile Jacob, 2002.
- BARDIN (L.), *L'Analyse de contenu*, P.U.F., Paris, 2007.
- BARTH (I.) & RAMBOARISON-LALAO (L.), « Perception de l'apparence dans le monde du travail : le poids des préjugés. Enquête auprès de 909 postiers », in *Revue Management & Avenir*, n°60, 2013, pp. 176-194.
- BARSKY (J.) & LIN (A.), "Referrals, repeat purchase reflect guest loyalty", in *Hotel et Motel Management*, n°219, 2004, pp. 15-16.
- BENTEIN (K.), STINGLHAMBER (F.) & VANDENBERGHE (C.), « L'Engagement des salariés dans le travail », in *Revue québécoise de psychologie*, 2000, vol. 21, n°3, 2000, pp. 1-25.
- BERGERON (J.), FALLU (J.-M.) & ROY (J.), « Une comparaison des effets de la première et de la dernière impression dans une rencontre de vente », in *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 2, 2008, pp. 19-36.
- BERRY (L. L.), WALL (E.) & CARBONE (L.), "Service clues and customer assessment of the service experience: lesson from marketing", in *Academy of Management Perspective* 20(2), 2006, pp. 43-57.
- BITNER (M. J.), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", in *Journal of Marketing*, vol. 56, n°2, avril, 1992, pp. 57-71.
- CHOW (C. W.), HADDAD (K.) & SINGH (G.), "Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover", in *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 8, n°2, 2007, pp. 73-88.
- CINOTTI (Y.), *Hospitalité touristique : conceptualisation et études de l'hospitalité des destinations et des maisons d'hôtes*, thèse de doctorat en sciences du tourisme, Université de Perpignan, Via Domitia, 2011.
- CLAUZEL (A.) & MONTARGOT (N.), « Recommandations en ligne et place du personnel en contact : le cas des produits hôteliers », in *Revue française du Marketing*, n°241, avril 2013.
- DAUNT (K. L.) & HARRIS (L. C.), "Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: A study of differences in servicescape and customer disaffection with service", in *Journal of Marketing Management* 28, 1-2, 2012, pp. 129-153.
- DUFLOS-PRIOU (M.-T.), « L'Apparence individuelle et la représentation de la réalité humaine et des classes sociales », in *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. LXX, 1981, pp. 63-84.
- DOLBOW (S.), "Apparelers Dress Down Casual-Look Instigators", in *Brandweek*, vol. 41, n°33, 2000, p. 10.
- DU (S.), TAO (Y.) & MARTINEZ (A. M.), "Compound facial expressions of emotion", in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(15), 2014, pp. 1454-1462.
- EIGLIER (P.), *Le Service et sa servuction*, Centre d'études et de recherche sur les organisations, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 2002.
- FISK (R. P.), GROVE (S. J.), JARRIS (L. C.), KEEFE (D.), DAUNT (K. L.) & WIRTZ (J.), "Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners", in *Journal of Services Marketing*, 24, 6, 2010, pp. 417- 429.
- FORTÉ (M.) & MONCHATRE (S.), « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? » in *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, 2013, pp. 127-150.
- GARNER-MOYER (H.), « La Beauté comme critère de sélection et de discrimination en phase de recrutement. Constat établi à partir d'un test de correspondances », in Actes du XIX<sup>ème</sup> congrès annuel de l'AGR, 2008.
- GIANNELLONI (J. L.) & VERNETTE (E.), *Études de marché*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, Coll. « Gestion », 2001.
- GOFFMAN (E.), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, Garden City, New York, 1959.
- GOFFMAN (E.), « L'Ordre de l'interaction », *Sociétés*, 1984.
- GUALBERT (B.) & POTTIER (P.), « L'Hôtellerie francilienne : une offre importante, mais potentiellement insuffisante », in *Enjeux*, n°153, février 2013.
- HESKETT (J.), SASSER (Jr. W.) & SCHLESINGER (L.), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York, Free Press, 1997.
- HIDRI (O.), « Faut-il travailler son corps pour réussir un entretien d'embauche ? La place de l'apparence physique dans les manuels d'aide à la recherche d'emploi », in *Lien social et Politiques*, n°59, 2008, pp. 21-32.
- HOCHSCHILD (A. R.), "Emotion Work, feeling rules and social structure", in *American Journal of Sociology* 85 (3), 1979, pp. 551-575.

- HOCHSCHILD (A. R.), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, University of California Press, 1983.
- KARLSSON (J. C.), "Looking good and sounding right: Aesthetic labour", in *Economic and Industrial Democracy* 33(1), 2011, pp. 51-64.
- KUSLUVAN (S.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, New York, Nova Science Publishers, 2003.
- LACAZE (D.), « 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 », in *Gestion* 2000 27 (1), 2010.
- MILES (M. B.) & HUBERMAN (A. M.), *Analyses des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, 2<sup>ème</sup> tirage, De Boeck, 2003.
- MOLINIER (P.), « Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe », in *Travail et Emploi*, n°97, 2004, pp. 79-91.
- MOLINARI (M.), *L'Insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration*, Net.Doc 73, 2010.
- MONTARGOT (N.), « L'Intégration des jeunes à faible capital scolaire : le cas de l'hôtellerie-restauration », thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Cergy-Pontoise, 2013.
- NELSON (K.) & BOWEN (J.), "The Effect of Employee Uniforms on Employee Satisfaction", in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, n°2, 2000, pp. 86-95.
- NICKSON (D.), WARHURST (C.) & DUTTON (E.), "The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality", in *Managing Service Quality*, vol. 15, Issue 2, 2005, pp. 195-208.
- PAQUIN (B.) & TURGEON (N.), « La Clientèle et le facteur « WOW ! » : comment matérialiser une expérience de qualité », in *Téoros* 23-2, 2004, pp. 27-33.
- PRATT (M. G.) & RAFAELI (A.), "Organizational dress as a symbol of multilayered social identities", in *Academy of Management Journal* 40, 4, 1997.
- PINNA (G.), « La Relation de service dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris. Les paradoxes de la « démocratisation » du luxe », in XIII<sup>ème</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, « Mesures et démesures du travail », 25-27 janvier 2012, Bruxelles, 2012.
- PINNA (G.), « Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris », in *Travail et emploi* 136, 2013, pp. 21-34.
- PINNA (G.), « Luxe, genre et émotions dans l'hôtellerie », *La nouvelle revue du travail* 6, mis en ligne le 30 avril 2015, consulté le 2 avril 2016. <http://nrt.revues.org/2135>
- QIN (L. V.), SHI (X.) & HUI (J.), "Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees", in *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 11, 2012.
- RAFAELI (A.) & SUTTON (R.), "Expression of Emotion as part of the Work Role", in *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 1987, pp. 23-37.
- REYNOLDS (K. L.) & HARRIS (L. C.), "Deviant customer behavior: an exploration of frontline employee tactics", in *Journal of marketing theory and practice*, vol. 14, n°2, 2006, pp. 95-111.
- RIECAU (G.) & SALOGNON (M.), « Le Recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires* 1/2013 (n°76), 2013, pp. 45-69.
- RIEUNIER (S.), « L'Influence de la musique d'ambiance sur le comportement des clients dans le point de vente », thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 9 Dauphine, Paris, 2000.
- ROUSSILLON (S.), « Les Émotions au travail », in *Cahiers de recherche E.M. Lyon*, 2003/1, 2003.
- SCHNEIDER (B.), WHITE (S.) & PAUL (M.), "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", in *Journal of Applied Psychology*, n°83, 1998, pp.150-163.
- SHERMAN (R.), *Class Acts. Service and inequality in luxury hotels*, Berkeley, Los Angeles, Londres, University of California Press, 2007.
- SLAUGHTER (J. E.) & ZICKAR (M. J.), "A new look at the role of insiders in newcomer socialization", in *Group and Organization Management*, vol. 31, 2006, pp. 264-290.
- UGHETTO (P.), « Compétence de service : état des lieux d'une problématique », in *IRES*, n°02-03, 2002.
- WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.
- WILKINS (H.), MERRILEES (B.) & HERINGTON (C.), "Towards an understanding of total service quality in hotels", in *International Journal of Hospitality Management* 26 (4), 2007, pp. 840-853.
- WILLIAMS (C. L.) & CONNELL (C.), "Looking Good and Sounding Right: Aesthetic Labor and Social Inequality in the Retail Industry", *Work and Occupations* 37(3), 2010, pp. 349-377.