

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

REGARD SUR LE BONHEUR AU TRAVAIL : LE RÔLE DU LEADERSHIP
DES HAUTS DIRIGEANTS DANS L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE
INTERNATIONALE

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU

DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES ET
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
HUSSEIN MOHAMAD BAALBAKI

FÉVRIER 2026

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Regard sur le bonheur au travail : le rôle du leadership des hauts dirigeants dans
l'industrie hôtelière internationale

Hussein Mohamad Baalbaki

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Guy Arcand

Président du jury

Jamal Ben Mansour

Directeur de recherche

Soufyane Frimousse

Examineur externe

Sofiane Baba

Représentant de l'UdeS

Anthony Simard

Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

Les premières études sur les conditions de travail d'Elton Mayo et de G. A. Penneck ont marqué le début du mouvement des relations humaines, et la recherche du bien-être des employés comme facteur de motivation pour une meilleure performance et ont favorisé l'émergence de la notion du bonheur au travail (BAT). La littérature dans le domaine n'a pas cessé de s'accroître montrant ainsi l'intérêt toujours plus marqué pour le sujet qui apparaît de plus en plus prégnant et actuel au sein des organisations en raison des nouvelles réalités du monde du travail dominé par de nombreuses incertitudes avec l'avènement de l'industrie 4.0 où des procédés axés sur la robotique et l'intelligence artificielle qui entraînent une déshumanisation du travail et mènent à des prévisions alarmantes. De plus, le covid 19 a entraîné de profonds bouleversements accentuant l'importance de se soucier des employés et de leur bonheur, c'est-à-dire de l'intérêt de promouvoir la perspective humaine dans la gestion d'où le sujet de la présente thèse doctorale qui porte sur le bonheur au travail (BAT) et son lien avec le leadership dans l'industrie hôtelière internationale. Le contexte de l'étude est marqué par l'émergence du BAT comme concept clé dans la psychologie positive et la gestion des ressources humaines. La littérature a permis de constater l'existence d'une multitude de définitions du BAT, ainsi qu'une absence de définition consensuelle. En revanche, on a pu établir que le BAT est influencé par des facteurs tant individuels, qu'organisationnels et relationnels avec les gestionnaires. Parmi ces derniers, le rôle du leadership est considéré comme crucial, car il permettrait de créer ou de favoriser un climat propice au BAT.

Les objectifs de notre étude, étaient à la fois d'établir une définition claire du BAT, de comprendre comment le leadership influence le BAT des employés dans l'industrie hôtelière internationale mais aussi d'identifier les caractéristiques spécifiques d'un leadership favorable au BAT. L'industrie hôtelière internationale a été choisie comme terrain d'investigation car elle présente des défis particuliers pour le BAT tels que la diversité culturelle, la pression concurrentielle, la précarité des travailleurs et le contact direct avec les clients. De ce fait, les concepts que nous

avons retenus proviennent de diverses théories, adaptées au contexte de l'industrie hôtelière internationale. Notre recherche s'est axée sur l'identification des caractéristiques spécifiques de leadership permettant de créer, de renforcer et, par la suite, de maintenir un environnement de BAT pour les employés.

La méthodologie de l'étude a consisté en une approche mixte. La phase qualitative a impliqué des études de cas à travers des entrevues semi dirigées. La phase quantitative, quant à elle, était basée sur une échelle de mesure identifiant le niveau de BAT des hauts dirigeants interviewés dans la phase qualitative. Notre démarche a mobilisé une centaine de hauts dirigeants et gestionnaires de haut niveau dans le secteur de l'hôtellerie internationale ayant une moyenne de 23 ans d'expérience et ayant occupé les différentes fonctions en hôtellerie durant leurs parcours, et appartenant majoritairement à la génération X-. Nous avons ainsi abouti aux 12 participants qui ont constitué la taille finale de notre échantillon. Les données ont été recueillies au moyen d'entrevues semi-directifs puis ont été analysées à travers trois dimensions : macro (ou organisationnel), micro (ou individuel) et méso (ou relationnel).

Le cadre conceptuel proposé a permis d'identifier les caractéristiques spécifiques d'un leadership favorable au BAT qui est un facteur clé pour le succès des organisations hôtelières internationales. L'objectif de la recherche était d'explorer le phénomène du BAT à travers nos questions de recherche axées sur la définition de ce phénomène, ses leviers principaux et un leadership favorisant ce BAT. En outre, la finalité de cette recherche était d'identifier spécifiquement les caractéristiques ou traits de leadership propices à un climat de BAT des employés, et d'investiguer comment les leaders dans l'hôtellerie internationale peuvent créer ce climat. De ce fait, cette recherche a permis de déterminer et de proposer une définition du BAT, d'identifier et de recenser les éléments qui constituent des leviers favorisant le BAT dans l'industrie hôtelière mais aussi ceux qui sont liés à l'industrie, à individu à l'organisation et au leadership et de d'identifier les caractéristiques spécifiques d'un leadership favorable au BAT.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	9
LISTE DES FIGURES	10
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	11
REMERCIEMENTS	12
INTRODUCTION.....	13
PREMIER CHAPITRE – REVUE DE LA LITTÉRATURE	20
1.1 INTRODUCTION	20
1.2 APPROCHE SUIVIE POUR NOTRE PRÉSENTATION DE LA LITTÉRATURE : ANALYSE MULTINIVEAU	23
1.3 ÉVOLUTION DU CONCEPT DU BAT.....	25
1.4 NIVEAU MACRO OU ORGANISATIONNEL.....	29
1.5 NIVEAU MICRO OU INDIVIDUEL	35
1.6 NIVEAU MÉSO OU RELATIONNEL ENTRE LEADER ET EMPLOYÉ	40
1.6.1 Revue de la littérature sur le Leadership	41
1.7 SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE	53
1.8 ÉVALUATION DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATISATION.....	55
1.8.1 Forces.....	55
1.8.2 Incohérences, contradictions et amalgames conceptuels.....	56
DEUXIÈME CHAPITRE – CADRE DE RECHERCHE	68
2.1 CADRE THÉORIQUE SENSIBILISANT : UNE APPROCHE INDUCTIVE ANCRÉE SUR LE TERRAIN.....	68
2.1.1 Concepts sensibilisateurs	71
2.1.2 La théorie des événements affectifs.....	72
2.1.3 Des traits de la théorie du leadership participatif	73
2.2 PROBLÉMATIQUE.....	75
2.2.1 Sujet de recherche doctorale.....	75
2.2.2 Objectifs et questions de recherche	82
TROISIÈME CHAPITRE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	84

3.1	PERSPECTIVE DE RECHERCHE : PARADIGME ET RAISONNEMENT	84
3.1.1	Position paradigmatique.	84
3.2	APPROCHE, DEVIS ET ÉCHANTILLONAGE	85
3.2.1	Devis mixte	85
3.2.2	Volet qualitatif	86
3.2.3	Volet quantitatif	90
3.2.4	Population et échantillon	95
3.3	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	101
3.3.1	Consentement libre et éclairé	102
3.3.2	Confidentialité, anonymat et sécurité des données	102
3.3.3	Respect de la sensibilité des thématiques abordées	102
3.3.4	Interprétation responsable et rigueur dans l'analyse des propos	103
3.3.5	Crédibilité et validation interprétative	103
	QUATRIÈME CHAPITRE RÉSULTATS	105
4.1	RAPPEL DE L'OBJECTIF ET APERÇU DE L'ANALYSE	105
4.2	PROCESSUS D'ORGANISATION DES DONNÉES	106
4.3	PRÉSENTATION DU PROFIL DES RÉPONDANTS	107
4.4	VUE GLOBALE DES ANALYSES QUALITATIVES	110
4.5	VISIONS DU BONHEUR AU TRAVAIL (BAT) DANS L'HÔTELLERIE INTERNATIONALE	117
4.5.1	BAT comme bien-être émotionnel	117
4.5.2	BAT comme accomplissement professionnel	117
4.5.3	Autres dimensions du bat	118
4.5.4	Ce que le BAT n'est pas	118
4.5.5	Synthèse avec une vision intégrative et dynamique du BAT	119
4.6	LES LEVIERS DU BAT RELIÉS À L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE: UN CONTEXTE PARADOXAL	120
4.6.1	Les défis de l'hôtellerie	120
4.6.2	Le contexte et les caractéristiques de l'hôtellerie	121
4.6.3	La pandémie de la Covid-19 et ses effets sur l'hôtellerie	123

4.6.4	Les changements futurs négatifs de l'hôtellerie	124
4.6.5	Les changements futurs positifs de l'hôtellerie	126
4.7	LES LEVIERS DU BAT RELIÉS À L'ORGANISATION	129
4.8	LES LEVIERS DU BAT RELIÉS AU TRAVAIL EN HÔTELLERIE	132
4.9	LES LEVIERS DU BAT RELIÉS À L'INDIVIDU	134
4.10	LES LEVIERS DU BAT RELIÉS AU LEADERSHIP	137
4.10.1	Les pratiques et activités qui mènent au BAT.....	137
4.10.2	Les pratiques et activités qui ne mènent pas ou qui nuisent au BAT...	152
4.11	ANALYSE MIXTE : CROISEMENT DES ANALYSES QUALITATIVES AVEC LES ANALYSES QUANTITATIVES.....	154
4.11.1	Les caractéristiques et concentrations des participants avec un niveau de BAT Faible (P1, P2, P5, P10).....	155
4.11.2	Les caractéristiques et concentrations des participants avec un niveau de BAT élevé (P0, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11)	157
	CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION	166
5.1	UNE REDÉFINITION CONTEXTUALISÉE DU BAT	167
5.2	CONVERGENCES ET ÉCARTS AU NIVEAU MACRO.....	170
5.3	CONVERGENCES ET ÉCARTS AU NIVEAU MICRO	173
5.4	CONVERGENCES ET ÉCARTS AU NIVEAU MÉSO OU LEADERSHIP	174
5.5	RÉPONSES AUX QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	178
5.6	IMPLICATIONS THÉORIQUES.....	181
5.7	IMPLICATIONS PRATIQUES	184
5.8	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	187
5.8.1	Taille et diversité de l'échantillon.....	187
5.8.2	Approche principalement qualitative.....	187
5.8.3	Focalisation sur les hauts dirigeants	188
5.8.4	Portée de la revue de littérature sur le leadership	188
5.9	PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES.....	189
	CONCLUSION.....	192

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	194
ANNEXE A - APERÇU GENERAL DES BENEFICES DU BAT.....	225
ANNEXE B - LES STYLES DE LEADERSHIP TRAITES AVEC LE BAT	229
ANNEXE C - LES THEORIES LES PLUS UTILISEES EN RELATION AVEC LE SUJET DU BAT	231
ANNEXE D - OUTIL DE RECHERCHE : GUIDE D'ENTREVUE VERSION FRANÇAISE.....	233
ANNEXE E - CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	236
ANNEXE F - OUTILS DE RECRUTEMENT COURRIEL D'INVITATION	238
ANNEXE G - FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	240
ANNEXE H - ÉCHELLES DE MESURES ASSOCIÉES AU BAT	246
ANNEXE I - CITATIONS ADDITIONNELLES RELIÉES A CHAQUE CATEGORIE	250
ANNEXE J - LE PROCESSUS DES ANALYSES DE DONNEES DEMONTE PAR DES INSTANTANÉES « SCREEN SHOT » TIRÉES DE NVIVO.....	259

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.4.1	Synthèse des antécédents et conséquences du BAT au niveau macro.....	33
Tableau 1.5.1	Synthèse des antécédents et conséquences du BAT au niveau micro	38
Tableau 1.6.1	Synthèse des antécédents et conséquences du BAT au niveau méso	51
Tableau 1.8.1	Concepts confondus avec le BAT.....	59
Tableau 1.8.2	État des connaissances et lacunes de la littérature sur le bonheur au travail (BAT) selon les niveaux d'analyse..	65
Tableau 1.8.3	État des connaissances sur le BAT	66
Tableau 3.2.1	Tableau synthétique des cas étudiés	89
Tableau 3.2.2	Synthèse des validations empiriques de l'échelle utilisée (SHAW).....	93
Tableau 4.3.1	Les 12 participants ayant constitué la taille finale de notre échantillon.....	108
Tableau 4.4.1	Triangulation des profils fonctionnels	112
Tableau 4.11.1	Les 2 niveaux de BAT pour les hauts dirigeants interviewés	154
Tableau 4.11.2	Distinctions principales entre les leaders selon leurs niveaux de BAT	160
Tableau 4.11.3	Différences des références entre les participants selon leurs niveaux de BAT	162
Tableau 5.9.1	Tableau comparatif : limites et perspectives de recherche futures	191

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1.1	Évolution des publications sur le BAT	22
Figure 2.1.1	Cadre sensibilisant	70
Figure 3.2.1	Cadre opératoire.....	95
Figure 3.2.2	Courbe d'émergence des thèmes	101
Figure 4.4.1	Unités de sens par entrevue sans les questions d'entrevue	111
Figure 4.4.2	Schématisation du processus de notre analyse de données	113
Figure 4.4.3	Catégories identifiées pour notre analyse	116
Figure 4.6.1	Relation entre le BAT et les éléments de l'industrie hôtelière	128
Figure 4.7.1	Culture et pratiques organisationnelles favorisant le BAT des employés.....	131
Figure 4.8.1	Relation entre le BAT et le travail en hôtellerie	133
Figure 4.9.1	Caractéristiques des employés qui participent à leur propre BAT	136
Figure 5.1.1	Notre définition du BAT émergente de nos résultats.	170
Figure 5.2.1	Les leviers de BAT reliés au niveau macro ou organisationnel.....	171
Figure 5.2.2	Les leviers du BAT reliés à l'industrie hôtelière	173
Figure 5.4.1	Les 10 différents leviers de Leadership favorisant le BAT des employés.....	177

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AET	Affective Events Theory
AI	Artificial Intelligence
BAT	Bonheur au Travail
CABSO	California Association of School Business Officials
CHO	Chief Happiness Officer
CRHA	Conseillers en Ressources Humaines Agréés
CWB	Counterproductive Work Behaviors
DBA	Doctor of Business Administration
DG	Directeur Général
EI	Emotional Intelligence
GM	General Manager
HAW	Happiness At Work
HBR	Harvard Business Review
IA	Intelligence Artificielle
IE	Intelligence Émotionnelle
JDHS	Job Design Happiness Scale
JS	Job Satisfaction
IWB	Innovative Work Behavior
OLC	Organizational Learning Capabilities
ONU	Organisation des Nations Unies
OTH	Orientations to Happiness
PANAS	Positive and Negative Affect Schedule
PWB	Psychological Well Being
RH	Ressources Humaines
SDT	Self Determination Theory
SWB	Subjective Well Being
WBWS	Well-Being at Work Scale
WHS	Workplace Happiness Scale
WORAF	Work-Related Affective Feelings
WPH	Work Place Happiness

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à mon directeur de thèse, le professeur Jamal Ben Mansour pour son soutien inestimable tout au long de mon travail de thèse. Ses encouragements et sa disponibilité durant nos échanges, son expertise et sa bienveillance ont non seulement enrichi mes recherches, mais ont également nourri mes connaissances et contribué à mon développement intellectuel.

Merci infiniment pour votre soutien indéfectible et votre précieux accompagnement tout au long de cette aventure.

Mes remerciements s'étendent aussi à ma femme, mes 4 enfants ainsi qu'à mes parents. Je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour tout le soutien inconditionnel que vous m'avez apporté tout au long de mon projet de thèse. Vos encouragements constants, et vos mots de soutien ont été d'un grand réconfort et je suis reconnaissant de vous savoir à mes côtés.

Je remercie enfin tous les participants qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour rendre possible la réalisation de ce projet de recherche.

INTRODUCTION

Ce chapitre introductif expose d'abord le contexte de notre recherche. Ensuite, il présente les justificatifs d'une telle étude ainsi qu'un aperçu de l'approche que nous suivrons.

Depuis le début des années 2020, le monde du travail a subi une série de bouleversements majeurs : crise sanitaire mondiale, transformation numérique accélérée, montée des technologies de l'Industrie 4.0, et mutation profonde des attentes socioprofessionnelles. Ces changements ont remis en question les fondements de la relation au travail, tant du point de vue des employeurs que des employés.

L'aventure du bonheur au travail (BAT) a commencé avec les explorations pionnières d'Elton Mayo et G.A. Pennock dans les usines des années 1920. Leurs observations ont mis en lumière un fait simple, mais souvent négligé : les employés ne sont pas de simples rouages. Des éléments comme la motivation et les attitudes humaines influencent directement la productivité. Ils ont même suggéré que si les employés se sentent bien au travail, leur performance s'en trouverait améliorée.

C'était une tentative louable d'adoucir les méthodes tayloriennes, mais soyons réalistes, l'ombre de Taylor plane encore sur de nombreux lieux de travail. Et voilà que le monde du travail traverse une période de transformation sans précédent, catalysée par les effets combinés de la digitalisation, de l'automatisation (industrie 4.0) et des bouleversements provoqués par la pandémie de COVID-19. Ces mutations profondes ont mis à rude épreuve les équilibres organisationnels, en particulier dans les secteurs à forte intensité humaine comme l'hôtellerie. Elles ont également ravivé une interrogation essentielle : quelle place accorde-t-on encore à l'humain dans nos organisations ? (Wright et Cropanzano, 2004).

L'avènement de l'Industrie 4.0, avec son cortège de robots, d'automates intelligents et de systèmes cyber-physiques, a certes permis d'augmenter l'efficacité et la productivité, mais il soulève également de sérieuses inquiétudes quant à une déshumanisation progressive du travail. Des prédictions relativement sombres

circulent dans la littérature, soulignant les risques d'une rupture entre les travailleurs et les finalités humaines de l'entreprise (Kristensen et Johansson, 2008). De surcroît, la crise sanitaire mondiale, avec son lot de télétravail et de nouvelles mesures, n'a fait qu'accentuer cette tendance, isolant parfois les dirigeants de leurs équipes. Ces changements radicaux risquent de redessiner durablement le paysage professionnel (Cotofan et al., 2021). C'est précisément dans ce contexte que l'Industrie 5.0 apparaît comme une réponse prometteuse, mettant l'accent sur un modèle centré sur l'humain (*Human centric*) (Nahavandi, 2019). Cette industrie cherche à réconcilier performance technologique et bien-être des employés, à travers un encadrement direct et une gestion de première ligne plus humaine, plus empathique et plus participative.

Ainsi, dans un climat de pression accrue sur la performance, de quête de sens et de tensions psychosociales, la notion de bonheur au travail (BAT) s'impose comme un levier stratégique et éthique. Pourtant, malgré une abondance de travaux sur le bien-être, la satisfaction ou l'engagement, le BAT demeure un concept flou, parfois réduit à des dimensions émotionnelles ou motivationnelles partielles (Spicer et Cederström, 2015), (De Neve et Ward, 2017). L'absence de définition claire et consensuelle limite la capacité des dirigeants à en faire un axe structurant de leurs politiques internes.

Le BAT est ainsi conceptualisé autour de deux pôles : une approche hédoniste, axée sur la recherche du plaisir et l'évitement de la douleur, et une vision eudémoniste, qui valorise le sens, l'accomplissement personnel et la contribution à une mission collective (Ryan et Deci, 2001), (Waterman, 1993), (Huta et Ryan, 2010).

C'est dans ce contexte que notre intérêt pour le bonheur au travail (BAT) prend tout son sens. Il s'agit en quelque sorte d'une réaction naturelle à cette impression de déshumanisation du travail au profit d'une approche plus bienveillante (Daubagna et al., 2012).

Le BAT a prouvé son importance cruciale pour la survie des employés et des entreprises, surtout en période de crise. La pandémie de COVID-19, par exemple, a généré un stress intense et a eu un impact dévastateur sur le moral des travailleurs (Pradhan et al., 2021). D'ailleurs, Jessica Pryce-Jones, une chercheuse qui se

penche sur le sujet depuis plus de dix ans, souligne à quel point le BAT est un élément clé de tout changement lié à la performance (Norton, 2011). Dans le contexte actuel, favoriser le bonheur des employés est devenu essentiel pour garantir leur engagement et leur contribution positive, tant au niveau de l'entreprise qu'à celui de la société (Abubakar et al., 2021). Certains chercheurs vont même jusqu'à dire que le bonheur des employés devrait être un objectif central pour toute organisation (Howard et Gould, 2000). On voit d'ailleurs apparaître de plus en plus de « Responsables du Bonheur » dans les entreprises, des postes de direction dont le titre officiel est « *Chief Happiness Officer* » (CHO).

Les données empiriques récentes sont préoccupantes. Le rapport de « *Indeed Work Wellbeing* » (Indeed, 2023) indique que près de 60 % des salariés ne se déclarent pas heureux dans leur emploi, tandis que près de 50 % affirment que leur travail nuit à leur santé mentale. D'autres études (Zippia, 2023), (Living et Conditions, 2021) (Gallup, 2022) confirment un niveau croissant de désengagement, d'absentéisme et d'intentions de départ. Ces tendances suggèrent l'urgence d'une réflexion managériale approfondie sur les conditions du bien-être et du bonheur au sein des organisations.

Toutefois, la majorité des recherches empiriques sur le bonheur au travail se concentrent sur les perceptions des employés, des gestionnaires intermédiaires ou des spécialistes en ressources humaines. Le point de vue des hauts dirigeants – pourtant à l'origine des décisions stratégiques – est largement sous-étudié, en particulier dans le secteur hôtelier international (Fisher, 2010), (S. Sender et M. Fleck, 2017), (Kempster et al., 2011).

D'un autre côté, les études sur le BAT suggèrent que des employés heureux sont un atout majeur pour le succès à long terme, quel que soit le secteur d'activité. Il est plus efficace de miser sur ce qui rend les employés heureux que de simplement essayer de corriger ce qui les rend malheureux (Gebba et al., 2019). Et puis, il ne faut pas oublier que le bonheur des employés est une fin en soi (Cropanzano et Wright, 2001), (Wright et Staw, 1999). Après tout, nous aspirons tous au bonheur (Hougard, 2019), et il y a un lien évident entre le bonheur au travail et le bonheur dans la vie en général (Gajjar et Amarnath, 2021). Dans ce cadre, le leadership

apparaît comme un levier décisif. En effet, les leaders organisationnels ne sont pas de simples exécutants de politiques RH, mais des architectes du climat émotionnel, capables d'influencer la perception du travail, la reconnaissance, la motivation, et donc, potentiellement, le bonheur. Cela est particulièrement vrai dans le secteur hôtelier international, où la qualité du service repose fortement sur l'état d'esprit des équipes. De plus, il s'agit d'un contexte spécifique où les exigences culturelles, la diversité du personnel, la standardisation des processus et la pression concurrentielle rendent le rôle du leader à la fois complexe et fondamental.

En outre, le BAT a un impact direct sur la fidélisation de la clientèle. Des employés épanouis ont tendance à transmettre leur positivité aux clients, ce qui renforce leur loyauté (Hussinki et al., 2019). En fin de compte, investir dans le bonheur au travail est bénéfique pour tout le monde : les entreprises, les organismes sociaux, et la société dans son ensemble (Guillemin, 2018).

Les avantages sont multiples : meilleure satisfaction des clients et des employés, augmentation des profits (Gordon et al., 2019), renforcement de l'attractivité de l'entreprise (De Waal, 2018), et employés plus efficaces pour résoudre les problèmes (Chung et al., 2019). Ce sont des personnes qui ont à cœur la qualité de leur travail (Ribeiro et al., 2019), qui sont plus productives, confiantes et serviables (Zelenski et al., 2008). Le BAT influence positivement la performance, ce qui favorise le développement du capital humain (Chung et al., 2019), et agit comme une sorte d'amortisseur face au stress (Andrés Salas-Vallina et al., 2017). Il joue également un rôle crucial dans l'engagement des employés lors de périodes difficiles, comme une pandémie (Abubakar et al., 2021).

Face à tous ces arguments, il n'est pas étonnant que les organisations s'intéressent de plus en plus au BAT, ce qui se traduit par une hausse de la productivité, de la rentabilité, de la performance, de l'engagement et de l'esprit d'équipe (Kiran et Khurram, 2018). Cette prise de conscience fait écho à l'importance accordée au bonheur à l'échelle mondiale, l'ONU ayant même instauré une Journée internationale du Bonheur le 20 mars. Le bonheur des salariés ne constitue pas uniquement une valeur intrinsèque, mais représente également un levier essentiel pour la santé tant des individus que des organisations (Rego et al., 2010).

Le choix du BAT comme sujet de recherche se justifie donc amplement. Certes, le sujet est de plus en plus populaire dans la littérature scientifique, mais il reste encore beaucoup à explorer car bien que son importance soit largement reconnue, le BAT ne bénéficie pas d'une définition consensuelle au sein de la communauté scientifique, ce qui constitue en soi une lacune notable. La revue de la littérature met en évidence un certain flou, avec des listes de facteurs qui influencent le BAT, plutôt qu'une véritable définition universelle. Néanmoins, sa conceptualisation et ses liens avec d'autres éléments restent des pistes de recherche prometteuses. On constate une abondance d'études sur le BAT, mais elles sont souvent dispersées, divergentes et peu concluantes, ce qui complique l'avancée des connaissances et la prise de décision des professionnels (G. Sender et D. Fleck, 2017). Cet amalgame conceptuel fait dire à de nombreux auteurs que les recherches sur le sujet sont encore insuffisantes, d'autant plus que peu d'études font la distinction entre le bonheur comme état et le bonheur comme résultat au travail (Thompson et Bruk-Lee, 2020).

Il convient de souligner que, si 65 % des employés américains se déclarent satisfaits de leur environnement professionnel, cette proportion chute à 54 % au Canada et ce pourcentage relativement bas pourrait être lié aux mutations constantes du monde du travail, qui génèrent des difficultés affectant le BAT (Homborg, 2017). De plus, même si certains styles de leadership sont parfois associés au BAT, il manque une analyse approfondie qui clarifierait la nature exacte de cette relation et qui identifierait les caractéristiques des leaders qui favorisent réellement le bonheur de leurs employés.

C'est à ce carrefour entre leadership et bonheur au travail dans un contexte international et multiculturel que s'inscrit cette recherche. Elle vise à comprendre comment les hauts dirigeants de l'industrie hôtelière internationale perçoivent le bonheur au travail et comment ils favorisent un climat de bonheur au travail (BAT) pour leurs employés, à travers leurs pratiques, décisions et styles de leadership. Plus précisément, elle explore les leviers concrets qu'ils mobilisent pour instaurer et maintenir ce climat favorable, dans un contexte international, multiculturel et fortement concurrentiel. En mettant l'accent sur cette population-clé, l'étude

ambitionne de combler un écart dans la littérature tout en apportant un éclairage stratégique aux pratiques de bien-être organisationnel.

Pour ce faire, elle adopte une approche inductive, où les concepts émergent de l'exploration des données, permettant ainsi une compréhension riche et nuancée du phénomène. Cette démarche vise à éviter de limiter les découvertes par des idées préconçues, et au contraire, à favoriser l'émergence de nouvelles perspectives sur le BAT, son lien avec le leadership, et les qualités spécifiques des gestionnaires qui contribuent à créer un environnement de travail propice au bonheur des employés. Ainsi, nous nous appuyerons sur des concepts issus de diverses théories, adaptés au contexte spécifique de l'industrie hôtelière internationale, un secteur que nous maîtrisons de manière approfondie.

En explorant l'identification des caractéristiques spécifiques du leadership qui permettent de créer, de renforcer et de maintenir un climat de BAT pour les employés, cette recherche s'articulera autour de trois questions de recherche centrées explicitement sur la perspective des hauts dirigeants du secteur hôtelier international :

- (1) la définition du bonheur au travail (BAT) telle qu'ils la perçoivent ;
- (2) les leviers et conditions organisationnelles favorisant le BAT dans ce secteur ;
- (3) les pratiques concrètes qu'ils mobilisent pour instaurer et maintenir un climat de BAT au sein de leurs établissements.

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi une approche méthodologique mixte. Elle combine une phase initiale de collecte de données qualitatives (études de cas basées sur des entretiens semi-directifs) avec une phase ultérieure de collecte de données quantitatives. Cette seconde phase s'appuiera sur une échelle de mesure conçue pour évaluer le niveau de BAT des hauts dirigeants interviewés lors de la phase qualitative.

En d'autres termes, notre recherche prendra l'aspect inductif, donc les concepts constituant notre cadre se doivent de ne pas limiter les découvertes potentielles en imposant des diktats à notre pensée. Ils doivent, au contraire, contribuer à la fécondité de cette dernière en ouvrant des pistes nous permettant de mieux comprendre le BAT, sa relation avec le leadership ainsi que les caractéristiques

spécifiques des gestionnaires qui participent à la création d'un climat de BAT pour leurs employés.

PREMIER CHAPITRE

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre présente la stratégie, l'étendue ainsi que l'évaluation de la revue de littérature.

1.1 INTRODUCTION

Notre revue de la littérature s'appuie sur des sources académiques diversifiées soigneusement sélectionnées pour leur rigueur et leur fiabilité scientifique. Ce chapitre vise à présenter une revue structurée de la littérature scientifique sur le concept de Bonheur au Travail (BAT), en lien avec le leadership dans l'industrie hôtelière internationale. La revue poursuit trois objectifs principaux : (1) clarifier la définition du BAT et ses distinctions conceptuelles avec d'autres notions connexes comme la satisfaction, l'engagement ou le bien-être ; (2) identifier les antécédents et conséquences du BAT aux niveaux macro, méso et micro ; (3) mettre en lumière les contributions et les limites des travaux existants afin de justifier l'originalité de la présente étude.

Pour identifier les articles et les ouvrages les plus significatifs, nous avons effectué une recherche dans les bases de données suivantes : ProQuest, ABI/INFORM, Business Source Complete (EBSCO), Emerald insight et JSTOR. Ces bases de données couvrent un large éventail de disciplines et de publications liées au domaine de la gestion. Nous avons également réalisé une recherche manuelle sur Google Scholar, afin de repérer d'éventuelles sources supplémentaires ou plus récentes. En complément, nous avons consulté des articles recommandés par des clients, des amis ou des membres de la famille au fait de notre intérêt de recherche au sujet du BAT.

Dans un premier temps, spécifiquement en 2020, nous avons trouvé près d'un millier d'articles ou d'ouvrages au moyen d'une recherche par mots clés : 227 avec les mots clés « happiness » et « workplace », 164 avec « happiness » et « leadership », puis finalement 582 avec « happiness » et « work » ainsi que « bonheur au travail ». Il est important de mentionner que la même recherche en français n'a permis de dégager qu'une vingtaine d'articles.

Notre revue de la littérature couvre essentiellement une période de deux décennies, soit de 2000 à 2025, mais de façon plus concentrée sur les dix dernières années. Cependant, nous avons pris en considération d'autres articles et ouvrages identifiés au moyen de références croisées qui, une fois révisés et identifiés comme pertinents et enrichissants, ont été ajoutés à notre recherche. Ainsi, lors d'un premier filtrage, nous avons constaté que plusieurs articles mentionnaient le BAT sans aucun fondement scientifique, en le confondant ou en le référant comme synonyme d'autres concepts tels que l'engagement, la satisfaction ou la motivation.

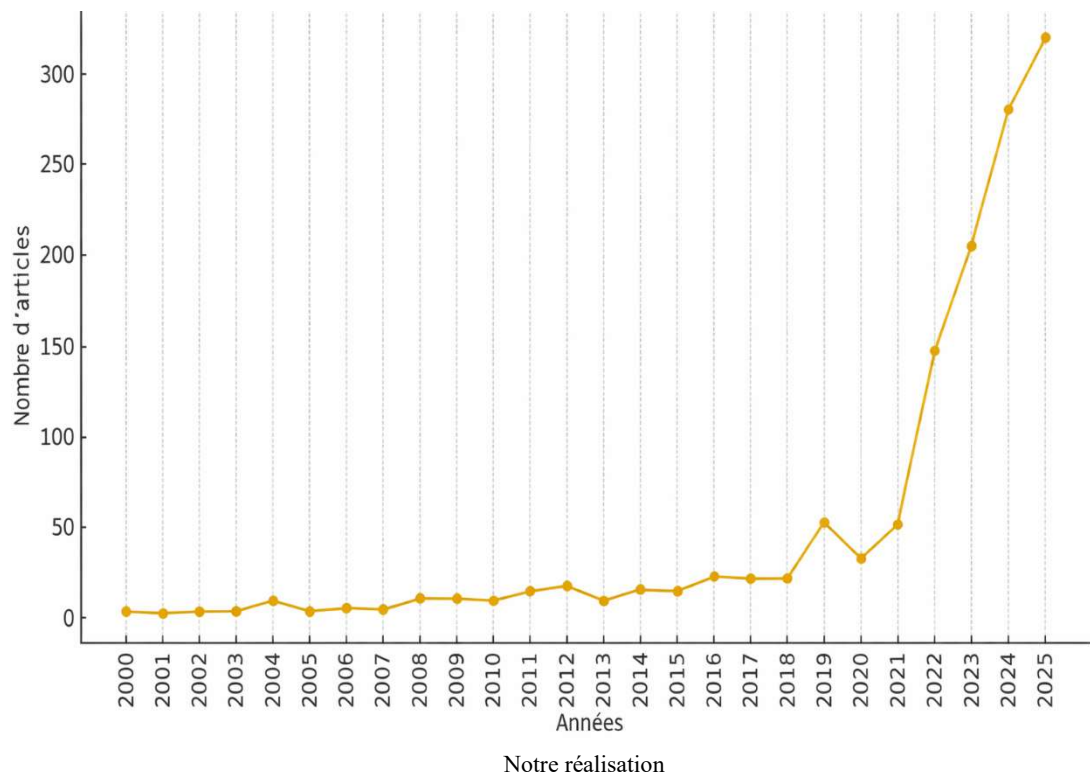
Ainsi, dans une démarche visant à assurer la rigueur scientifique, une première sélection a été opérée afin d'écarter les travaux recourant au terme "bonheur au travail" de manière imprécise ou l'utilisant de façon interchangeable avec des concepts voisins tels que la satisfaction, l'engagement ou le bien-être, sans appui théorique explicite. Cette sélection ne s'est nullement fondée sur une appréciation intuitive : elle repose sur une grille d'analyse élaborée à partir de critères rigoureux, incluant notamment l'existence d'une définition opérationnelle du BAT, la présence d'un cadre théorique clairement formulé, ainsi que la solidité méthodologique des études empiriques examinées. Ainsi, chaque référence retenue dans cette revue fait l'objet d'un effort explicite de contextualisation, visant à clarifier sa contribution au cadre théorique ou à la problématique de recherche. À la suite de cet exercice, le corpus de notre recherche s'est graduellement enrichi sur une période de 7ans, soit entre l'hiver 2019 et l'hiver 2025, grâce à des recherches périodiques et à une alerte Google Scholar créée par les mêmes mots clés utilisés au départ. Cette alerte a d'ailleurs permis d'enrichir continuellement notre base de littérature de 5 à 10 articles additionnels par mois. Ainsi, une centaine d'articles additionnels ont été lus et révisés afin de sélectionner les plus pertinents pour cette recherche, faisant du coup presque doubler le nombre total d'articles, soit de 227 en 2020 à 495 à l'hiver 2023, arrivant à 649 en 2025.

Tous ces articles sont regroupés et classés au moyen de l'outil EndNote¹ qui nous a permis d'organiser le référencement et la bibliographie de notre recherche documentaire.

¹ logiciel de gestion bibliographique

La figure 1.1.1 reflète l'accroissement, dans les deux dernières décennies, du nombre d'articles liés au BAT et utilisés pour cette littérature, sachant que, jusqu'à l'an 2000, il n'y avait que 29 articles liés au BAT.

Figure 1.1.1
Évolution des publications sur le BAT



Notre revue de littérature constitue ainsi un examen de la quasi-totalité des auteurs qui ont touché de près ou de loin le sujet du BAT. Des différences entre les articles ont été mises en évidence surtout que les documents, livres et articles traités étaient tous liés au BAT.

1.2 APPROCHE SUIVIE POUR NOTRE PRÉSENTATION DE LA LITTÉRATURE : ANALYSE MULTINIVEAU

L'organisation de la revue de la littérature suivra une segmentation multiniveau et sera divisée en trois parties : macro, micro, méso. Le niveau macro réfère au niveau organisationnel en identifiant les éléments qui influent ou qui sont en relation avec le BAT. Le niveau micro aborde les traits individuels et leurs relations avec le BAT. Finalement, le niveau méso vient se concentrer sur l'aspect relationnel dans le milieu de travail, plus spécifiquement la relation entre les employés et leurs superviseurs. Cette segmentation et cette démarche sont inspirées des différents auteurs qui ont traité ce sujet.

Tout d'abord, le BAT est identifié par plusieurs chercheurs comme élément important non seulement pour les individus, mais aussi pour les organisations (Warr, 2011). Ensuite, ce bonheur pourrait exiger une progression d'occasions ou de conditions pour se produire (De Neve et Ward, 2017). Des auteurs ont même identifié trois antécédents essentiels : le milieu de travail, les traits de personnalité, et finalement la structure et le climat organisationnels (Danna et Griffin, 1999).

Tandis que certains identifient trois facteurs qui prédisent et conduisent au BAT : les relations au travail, la qualité de vie au travail et le leadership (Chaiprasit et Santidhiraku, 2011), d'autres proposent que le BAT soit influencé par des facteurs à l'intérieur de l'employé et des facteurs à l'extérieur de l'employé (Williams et al., 2016). Les facteurs à l'intérieur de l'employé seraient ceux qui influencent l'expérience de travail d'un employé et qui sont indissociables de l'individu comme les attitudes, les valeurs, les croyances, les émotions ou les comportements. Les facteurs extérieurs à l'employé, quant à eux, seraient définis comme ceux qui influencent l'expérience de travail d'un employé et qui ne sont pas inhérents à l'individu tels que la culture organisationnelle, le climat de travail, les caractéristiques de l'emploi, le gestionnaire ou superviseur, les collègues et l'environnement de travail physique (Williams et al., 2016).

De plus, cette approche semble la plus proche de celle adoptée par Fisher (2010) dont l'article « *Happiness at Work* » constitue une référence clé sur le sujet. Dans

son article, Fisher précise la mesure du BAT selon trois niveaux : le travail lui-même, les caractéristiques contextuelles du travail et l'organisation dans son ensemble (Ramirez-Garcia et al., 2019). Parallèlement, cette segmentation a prouvé son utilité à travers une thèse de DBA faite à Rio de Janeiro au Brésil par Sender (2020) qui a identifié dans un article publié plus tard, que le BAT est influencé par trois natures d'éléments : les facteurs individuels, les caractéristiques de l'emploi et les conditions organisationnelles (Sender et al., 2021), une approche suivie presque complètement par Foncubierta-Rodríguez (2021) qui a associé le BAT à des gens avec les caractéristiques de l'organisation, les tâches, et la forme de leadership appliquée.

Conjointement, le BAT en tant que « bonheur organisationnel » est influencé par cinq facteurs (Dutschke et al., 2021) :

- 1- Les relations au travail;
- 2- La reconnaissance et le respect;
- 3- L'apprentissage continu et le développement personnel;
- 4- La durabilité et conciliation travail/famille;
- 5- Le Leadership.

En observant ces cinq facteurs, nous pouvons constater qu'hormis la durabilité du travail, tous ces facteurs sont contrôlés, ou tout du moins, influencés par le leadership.

En définitive, cette démarche s'apparente à une extrapolation substantielle d'un pan important de l'ouvrage de Csikszentmihalyi (2004), *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning* dans lequel il traite le sujet du *flow* en favorisant la relation de ce dernier avec l'organisation (*flow and organisation*), l'individu lui-même (*flow and the self*), et le leadership (*why flow doesn't happen on the job*).

En résumé, rappelons que notre recherche s'accroît sur le rôle du leadership, référé par le niveau méso dans la revue de littérature, tout en l'associant avec les deux autres sources essentielles de ce BAT des employés, à savoir l'organisation référée par le niveau macro, et l'individu qui est référé par le niveau micro. Subséquemment, les lignes qui suivent nous mèneront à travers une revue

multiniveaux commençant par le niveau macro, suivi par le niveau micro, pour enfin terminer avec le niveau méso qui est notre point de concentration.

Dans le cadre de cette étude, il convient de retracer l'évolution historique et théorique de la notion de BAT, afin d'en dégager les principales inflexions conceptuelles.

1.3 ÉVOLUTION DU CONCEPT DU BAT

Historiquement, la notion du bonheur était associée au travail dans les recherches du psychologue Csikszentmihalyi qui suggérait que le bonheur résultait notamment d'expériences de travail et de vie satisfaisantes (Csikszentmihalyi et Csikszentmihaly, 1990). Ultérieurement, Diener (2000) affirmait que bien que les psychologues comprennent mal pourquoi les gens heureux pourraient en moyenne présenter des comportements plus désirables, les individus heureux semblent en moyenne plus productifs et sociables. Cette notion a évolué tout particulièrement avec la valorisation de la positivité reflétée dans les traits individuels positifs et les sentiments positifs, ainsi qu'avec la concentration sur la psychologie positive axée sur la santé mentale plutôt que sur la maladie mentale (Seligman, 2002), sans oublier sa théorie du bonheur authentique : « *in his authentic happiness theory, Seligman (2002) postulates three routes to happiness: the pleasant life, the engaged life, and the meaningful life* » (Tandler et al., 2020). Cette théorie était aussi suivie, toujours dans le contexte du bonheur, du modèle « *PERMA for happiness, consisting of Pleasure, Engagement, Relationships, Meaning, and Achievements* » (Seligman, 2012), ainsi que du nouveau regard et d'une meilleure compréhension des facteurs qui permettent aux individus, aux communautés et aux sociétés de s'épanouir (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014).

D'ailleurs, l'une des définitions du BAT le qualifie comme étant un des construits émergents dans la psychologie positive (Baek-Kyoo et Lee, 2017) et le thème de bonheur en général était associé au travail à travers le « *flow at work* » (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014). À cette psychologie positive s'ajoutent trois

caractéristiques clés quand il s'agit du BAT dans les organisations : « *freedom, knowledge, and virtue* » (Gavin et Mason, 2004). A posteriori, « les premiers écrits des philosophes s'interrogent sur les vertus de la pensée positive et la poursuite du bonheur » (Judge et Ilies, 2004), puisque « les gens positifs sont plus heureux et performants au travail » (Judge et Ilies, 2004). Il faut d'ailleurs préciser que jusqu'à l'aube des années 1980, des recherches liées au BAT étaient rejetées par des journaux sociologiques qui considéraient le sujet comme non scientifique (Veenhoven, 2018). Cette recrudescence et ce progrès ont permis de dresser l'importance du bonheur des employés, surtout en l'associant aux bénéfices importants qui en découlent pour les organisations (Ramlall et al., 2014).

Par ailleurs, le BAT, dans sa version anglophone « *happiness at work* » (HAW), est apparu, à notre connaissance, pour la première fois en 1993 dans une étude qui a traité de la relation entre les femmes travaillant à temps plein ou partiel et leur bonheur dans la vie et au travail (Barker, 1993). Toutefois, même cette étude a associé le BAT à la satisfaction (JS, job satisfaction). De plus, Pickett (1998) a fait référence au BAT dans l'une des sessions de formation qu'il a donné en 1998, « *Managing stress - finding happiness* », faisant ainsi le lien entre le Stress et le BAT.

Dans les années 2000, le BAT, alors à peine connu, était associé à d'autres thèmes identifiés comme plus scientifiques tels que la psychologie positive comme étudiée par Maslow, Csikszentmihalyi, et Seligman (Henderson, 2000).

Outre la psychologie et les pensées positives sur lesquelles se base essentiellement le BAT, certains concepts ou notions de ce sujet ont évolué comme le bien-être subjectif (*subjective well-being, SWB*) par Diener (1994), qui a proposé plus tard un indice national de bonheur (Diener, 2000). Il convient de mentionner qu'une critique et analyse des concepts confondus ou mélangés avec le BAT sera détaillée dans la partie qui traitera de l'évaluation de la littérature.

Nous pouvons conclure que jusqu'au début du XXI^e siècle, le BAT était opérationnalisé comme satisfaction au travail, comme présence d'affect positif et absence d'affect négatif, et comme présence de bien-être psychologique et absence d'épuisement émotionnel (Cropanzano et Wright, 2001). Dans cette

période, le BAT semblait être un sujet rare, presque extravagant, dans la littérature (Foncubierta-Rodríguez, 2021) et on observe dès lors une production scientifique encore marginale en ce qui concerne les études traitant du concept de BAT.

Plus tard, l'une des causes essentielles de l'évolution du BAT est le souci de l'amélioration de la productivité née avec la thèse : « *Happy-Productive work thesis* » (Cropanzano et Wright, 2001). D'autres auteurs tels que Cooper (2010) associent la naissance du bonheur au travail à l'article « *Happiness and economic performance* » (Oswald, 1997). Cette relation bonheur-performance était traitée par plus d'une dizaine d'auteurs : Yusof et al. (2022), Fernández et al. (2022), Ahmed (2022), Wongjunya et al. (2022), BHANDARI et ZAFAR (2022), Knowles et al. (2022), de Souza et al. (2022), Kustiawan et al. (2022), Divekar et Kulkarni (2022), Banerjee et al. (2022), Salvadorinho et Teixeira (2023). Le lien entre le bonheur et la productivité est le plus étudié et le plus fortement soutenu dans la littérature (De Neve et al., 2023). Jusqu'à nos jours, il est toujours confirmé que les employés heureux sont plus productifs, moins enclins à quitter leur emploi, et plus impliqués dans leur organisation (Charles-Leija et al., 2023).

D'ailleurs, la transformation de la relation satisfaction-performance vers la relation bonheur-productivité n'est autre qu'un résultat de l'épanouissement de la psychologie positive (Sender et al., 2020). Notons au passage que cette thèse « employé heureux = employé productif » était validée dans un cadre académique (Arar et ÖNeren, 2021). Ainsi, le début de la montée en notoriété du BAT vient du fait d'associer ce dernier à la productivité des employés qui apparaît dans des écrits soutenant la conviction que les travailleurs plus heureux sont plus productifs par plusieurs auteurs est une autre raison pour laquelle des années de recherche n'ont pas abouti à une conclusion convergente sur le sujet du BAT (Sender et al., 2020).

Ce sujet commence alors à attirer une pléthore de gens de la recherche interdisciplinaire ces dernières années : Dolan et al. (2008), Sonja Lyubomirsky et al. (2005), Olsson et al. (2013). L'importance croissante qui lui est accordée a conduit à la création d'une revue scientifique davantage ciblée et spécialisée. : « *Journal of Happiness Studies* ».

Toutefois, il a fallu près d'une décennie pour que la reconnaissance du BAT à sa pleine mesure soit acquise. Depuis, on souligne plusieurs recommandations d'investiguer et de mieux comprendre ce phénomène et son processus dynamique (Boehm et Lyubomirsky, 2008; Layous et Lyubomirsky, 2014; Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013; Singh et Aggarwal, 2018) pour ne citer que ceux-là. De ce fait, le BAT devient dans le début du nouveau millénaire un domaine de recherche important pour les chercheurs et les praticiens (Pradhan et al., 2021).

Pour conclure, nous rappelons que la littérature propose des visions variées du BAT, allant d'approches hédonistes (centrées sur les affects positifs et la satisfaction) à des approches eudémoniques (orientées vers l'accomplissement personnel, la contribution sociale et le sens). Une analyse critique montre que le manque d'unité conceptuelle contribue à la confusion entre BAT, satisfaction, engagement ou bien-être. Notre thèse adopte une définition intégrative fondée sur la littérature eudémonique qui envisage le BAT comme un état psychologique durable résultant d'un alignement entre les valeurs personnelles, les objectifs professionnels et les conditions de travail favorisant l'accomplissement et la reconnaissance.

Pourquoi trois niveaux?

Notre choix d'un découpage en niveaux d'analyse (macro, méso, micro) repose sur une logique analytique qui permet de distinguer, sans les opposer, les facteurs systémiques, organisationnels et individuels qui influencent le BAT. Ce découpage est justifié théoriquement, notamment par les travaux de (Bronfenbrenner, 1979) sur les systèmes imbriqués, et empiriquement par la littérature en gestion et psychologie du travail. Un tableau synthétique en fin de section permet de croiser ces niveaux avec les antécédents et conséquences du BAT, offrant ainsi une lecture intégrée et visuellement accessible des dynamiques étudiées. En réalité, l'option d'un cadre analytique à trois niveaux macro (institutionnel/sociétal), méso (organisationnel) et micro (individuel) – repose sur la nécessité de capter la complexité multidimensionnelle du BAT, ce découpage permettant de structurer notre analyse sans réduire la transversalité des phénomènes étudiés. Il est toutefois intégré dans une lecture dynamique, évitant les cloisonnements rigides.

1.4 NIVEAU MACRO OU ORGANISATIONNEL

Pour parler du rôle du BAT ainsi que les bénéfices qu'il apporte aux organisations, il importe de souligner que l'augmentation de ce dernier influence le sentiment de l'attractivité de l'organisation pas seulement pour les employés eux-mêmes, mais aussi pour le monde extérieur (De Waal, 2018). Les recherches ont mis l'accent sur l'importance des milieux de travail (Victor et Hoole, 2021) et l'environnement de travail et le BAT (Butt et al., 2021) pour promouvoir le bonheur malgré la nuance de l'impact sur le BAT présentée par les différences institutionnelles entre les secteurs privés et publics (Homborg, 2017).

Le BAT est ainsi influencé par le climat organisationnel (Sanamthong et Prabyai, 2023) et ce même BAT combiné au dévouement d'un employé à son travail est directement affecté par le climat organisationnel (Boya, 2021) au moment où on souligne aussi l'importance de valoriser les pratiques de gouvernance organisationnelle pour accroître le bonheur au sein de la main-d'œuvre (Vela et al., 2021).

Il apparaît légitime de considérer que la recherche de la prospérité financière constitue un objectif fondamental des entreprises. Cette prospérité repose principalement sur les clients, dont les dépenses constituent le levier fondamental de sa réalisation. Dans cette perspective, il convient de souligner que l'atteinte de cet objectif repose sur la motivation et l'épanouissement des employés, facteurs déterminants de la satisfaction des clients.

L'association entre bonheur des employés et bonheur des clients fait l'objet d'un traitement abondant dans la littérature académique : si les clients internes (les employés) sont satisfaits, ils travaillent fort et avec diligence; Ce qui rend les clients heureux (Jain et Gandhi, 2021). Ainsi, des niveaux accrus de bonheur auront inévitablement un effet positif sur les clients (Atan et al., 2021).

Comme l'entreprise qui mise sur l'augmentation du bonheur permet au salarié de trouver une contrepartie de sérénité (Feuvrier, 2014), les organisations sont plus

conscientes de l'importance de conserver et de créer le BAT (Rodrigues da Costa et Maria Correia Loureiro, 2019). De plus en plus, le BAT devient donc une condition *sine qua non* du bon fonctionnement et du développement des entreprises, considérant qu'il a durablement pris sa place dans les préoccupations des entreprises modernes (Mousli, 2016). D'ailleurs, les employés sont plus disposés à travailler dans des organisations qui offrent non seulement de la satisfaction au travail, mais aussi du BAT (Singh et Banerji, 2022).

Les organisations doivent donc prendre des mesures pour amplifier le BAT des employés (Kumar, 2022) car celles qui ne se soucient pas de ce dernier, connaissent ultimement une performance individuelle diminuée (Hosie et Sevastos, 2009). Ce point de vue est partagé par plusieurs auteurs (Behera, 2017; Osam et al., 2019). La culture organisationnelle joue donc un rôle essentiel dans la favorisation du BAT pour les employés et constitue une des propriétés les plus importantes qui influence cette dernière (Higashide, 2016). Dans un environnement organisationnel vertueux, les employés peuvent satisfaire leurs besoins sociaux ainsi que leurs besoins de sécurité, ce qui leur fait vivre un meilleur BAT (Rego et al., 2011), ce dernier étant également associé aux éthiques de travail (Marri et al., 2012).

En ce qui concerne les valeurs organisationnelles, il faut préciser que les organisations dont les valeurs les plus importantes sont similaires à celles des employés ont tendance à obtenir des niveaux plus élevés de BAT (Sousa et Porto, 2015). Autrement dit, ce sont les valeurs partagées de l'organisation qui influencent le BAT (Fapinyo, 2009) combiné à un système de valeurs organisationnelles basé sur la réciprocité (Jenkins et Delbridge, 2014). Ajoutons également que la congruence des valeurs et le BAT ont un effet positif et significatif sur l'engagement organisationnel (Oyelakin et al., 2021).

L'aspect religieux n'a pas échappé aux caractéristiques organisationnelles favorisant le BAT des employés. Nous faisons référence ici à la spiritualité (Yaghoubi et Motahhari, 2016) ainsi qu'à la piété islamique (Taqwa) qui doivent être utilisées pour catalyser le BAT et booster la performance (Maham et Omar Khalid, 2019). En outre, l'intégration et l'application dans l'organisation des principes de Kathavatthu¹⁰ qui sont reliés à la doctrine bouddhiste rendent les gens

continuellement heureux dans leur travail (Outchareon et al., 2021). À cet aspect, notons que s'ajoutent les pratiques organisationnelles vertueuses (Cameron et Caza, 2013).

La littérature nous montre aussi que les études se poursuivent et se développent afin d'identifier d'autres facteurs pouvant aider les organisations à favoriser un climat de BAT comme, à titre d'exemple, « l'intelligence spirituelle » qui est perçue comme « l'un des principaux aspects qui pourraient encourager une atmosphère d'organisation efficace pour une meilleure performance et un plus grand BAT » (Saini et Sharma, 2020).

Le climat organisationnel a un effet positif sur le BAT (Rizqi et Qamari, 2022) et la relation entre le BAT, l'environnement et les conditions de travail a été soulignée à plusieurs reprises (Ismail et al., 2019). De plus, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) influence positivement le BAT (Evans et Sawyer, 2010). À titre d'exemple, les soins et le souci des enfants des employés et des parents âgés par les organisations augmenteront leur bonheur (Sharma et Yadav, 2021). Notons que même l'aménagement et le paysage des bureaux ont prouvé leur influence sur le BAT (Cobaleda Cordero et al., 2019).

Par ailleurs, il existe un lien entre la qualité d'emploi et le BAT (Mingwei et al., 2022), plus particulièrement les caractéristiques du travail motivant (Oerlemans et Bakker, 2018; Ribeiro et al., 2019), surtout que les emplois avec des caractéristiques de travail enrichies sont non seulement associées à moins de résultats négatifs, mais aussi à un plus grand bonheur des employés (Searle et Parker, 2013). Dans la même veine, c'est le niveau organisationnel qui peut promouvoir ou, du moins, encourager un travail significatif (*meaningful work*) qui implique des activités de travail qui peuvent construire le bonheur (Promsri, 2019). Les tâches représentant des défis qui sortent les employés de leurs zones de confort produiront du plaisir et un bonheur durable (De La Fabián et Stecher, 2017) et les organisations doivent mettre en œuvre et promouvoir la créativité des employés liée au BAT (Panda et al., 2022).

En outre, les employés perçoivent que le travail flexible les rend heureux (Atkinson et al., 2011) et que le BAT est influencé par les pratiques qui facilitent ce temps

flexible (flexi time)[traduction libre] (Kiran et Khurram, 2018). Récemment, on trouve même que la semaine de travail de quatre jours a eu un effet significatif sur le BAT des employés (Chakraborty et al., 2022).

Ajoutons qu'afin d'améliorer le bonheur des employés, des soutiens organisationnels tels que des programmes d'activités de loisirs devraient être mis en place (Chang et al., 2020). Ces programmes et ces pratiques organisationnelles peuvent inclure une vaste liste des aspects et des activités qui peuvent promouvoir le BAT, des activités qualifiées « d'agréables au travail favorisant le BAT » (Takeda et al., 2019) telles que les rencontres régulières et les rassemblements sociaux informels comme les barbecues (Evans et Sawyer, 2010).

Alors que la rémunération et les récompenses peuvent influencer le BAT des employés (Ali, 2019), ce dernier ne se limite pas au salaire ou aux avantages que les entreprises accordent aux employés (Tam et al., 2022). Ceci est tout particulièrement vrai avec les nouvelles générations qui ne mesurent pas leur travail seulement en fonction des récompenses monétaires, mais qui évaluent également à quel point l'environnement semble significativement rendre heureux (Lakshmi et Das, 2021).

Il faut noter que le maintien d'un BAT dans les organisations s'avère plus important dans des contextes de menace et de crise existentielle comme la pandémie de Covid-19. En effet, c'est pendant de telles crises que les entreprises doivent conserver une image et une réputation positives (Ali, 2021) puisque que l'insécurité de l'emploi a un impact négatif sur le BAT (Stankevičiūtė et al., 2021) contrairement à la sécurité d'emploi qui l'influence positivement (Ayodele et al., 2022). D'ailleurs, le BAT pourrait être affecté par les pratiques des ressources humaines adoptées pendant la récession de 2008-2011 (Wickramasinghe et Perera, 2012), une période qui avait de nombreuses similarités avec celle de la Covid-19.

Il nous apparaît donc de plus en plus évident que le BAT génère des résultats positifs pour les employés et les organisations (Williams et al., 2015). Le facteur « organisation » n'a donc pas seulement un rôle, mais aussi un bénéfice dans la création d'un climat de BAT. En fin du compte, lorsque les employés perçoivent que l'organisation améliore leur espoir et leur bonheur, ils ont tendance à retourner

le service et à se sentir plus fidèles à l'organisation (Rego et e Cunha, 2008), ce qui fait que le BAT des employés devrait être un objectif organisationnel descendant (*top-down*) (Thompson et Bruk-Lee, 2020).

Nous terminons en rappelant que parallèlement à logique de Melton Friedman selon laquelle la responsabilité principale des dirigeants est envers les propriétaires ou les actionnaires de l'entreprise (Wilcke, 2004), devrait coexister une logique qui encourage les organisations à se concentrer sur le développement et le bonheur global des employés pour leur motivation et la réduction de leur niveau de stress sans mettre en danger la santé économique de l'entreprise (Runtu et al., 2019). Des chercheurs recommandent d'ailleurs que les institutions adoptent la vertu du bonheur au travail et créent des services qui se concentrent sur le bonheur des employés (Qubaisi, 2017).

Nous concluons cette description du niveau macro par une recherche qui permet de relier l'individu à l'organisation afin de passer du niveau organisationnel au niveau individuel, en considérant que le BAT constitue un facteur lié ou tributaire des éléments qui contribuent à l'adéquation entre un individu et son contexte organisationnel. (Pepey et al., 2016). Ce qui est appuyé par des recommandations aux organisations de sélectionner des employés qui sont plus heureux dès le départ (Cropanzano et Wright, 2001; Wright et Staw, 1999), ce qui nous mène à la section suivante qui éclairera et détaillera davantage le niveau individuel.

Tableau 1.4.1
Synthèse des antécédents et conséquences du BAT au niveau macro

Antécédents :	Conséquences :
Milieux de travail (Victor et Hoole, 2021)	Sentiment de l'attractivité de l'organisation (De Waal, 2018)
Environnement de travail (Butt et al., 2021); (Ismail et al., 2019); (Lakshmi et Das, 2021)	Clients heureux (Jain et Gandhi, 2021)
Climat organisationnel (Sanamthong et Prabyai, 2023); (Boya, 2021); (Rizqi et Qamari, 2022)	Effet positif sur les clients (Atan et al., 2021)
Pratiques de gouvernance organisationnelle (Vela et al., 2021)	Contrepartie de sérénité (Feuvrier, 2014)

La culture organisationnelle (Higashide, 2016); (Roy et Konwar, 2020) culture de travail (Bellet et al., 2020)	Bon fonctionnement et du développement des entreprises (Mousli, 2016)
L'environnement organisationnel vertueux (Rego et al., 2011)	Meilleurs niveaux de bien-être psychologique (Osam et al., 2019).
Les éthiques de travail (Marri et al., 2012).	La créativité des employés (Panda et al., 2022).
Valeurs organisationnelles (Sousa et Porto, 2015).	Des résultats positifs pour les employés et les organisations (Williams et al., 2015)
Les valeurs partagées de l'organisation (Fapinyo, 2009)	Se sentir plus fidèles à l'organisation (Rego et e Cunha, 2008)
La spiritualité (Yaghoubi et Motahhari, 2016)	La satisfaction client (Nikita et al., 2023)
La piété islamique (Taqwa) (Maham et Omar Khalid, 2019)	Des relations positives avec les clients (Barbosa et al., 2023)
L'intégration et l'application des principes de Kathavatthu ¹⁰ qui sont reliés à la doctrine bouddhiste (Outchareon et al., 2021)	Le Job Crafting (Alharthi et al., 2023)
Intelligence spirituelle (Saini et Sharma, 2020)	La créativité (Alketbi et Alshurideh, 2023)
La responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Evans et Sawyer, 2010)	Attire la génération Z (Nuorivaara, 2022)
Les soins et le souci des enfants des employés et des parents âgés (Sharma et Yadav, 2021).	
L'aménagement et le paysage des bureaux ont prouvé leur influence sur le BAT (Cobaleda Cordero et al., 2019)	
La qualité d'emploi (Mingwei et al., 2022)	
Les caractéristiques du travail motivant (Oerlemans et Bakker, 2018; Ribeiro et al., 2019)	
Les caractéristiques de travail enrichies (Searle et Parker, 2013)	
Le travail significatif (meaningful work) (Promsri, 2019); (Charles-Leija et al., 2023); (Awada et Ismail, 2019)	
Les tâches représentant des défis (De La Fabián et Stecher, 2017)	

Le travail flexible (Atkinson et al., 2011)	
Les pratiques qui facilitent ce temps flexible (flexitime) (Kiran et Khurram, 2018)	
Les programmes d'activités de loisirs devraient être mis en place (Chang et al., 2020)	
Les rencontres régulières et les rassemblements sociaux informels (Evans et Sawyer, 2010)	
La rémunération et les récompenses (Ali, 2019)	
L'engagement organisationnelle (Algarni et Alemeri, 2023)	
Le succès organisationnel (Pattnaik et al., 2022)	
L'intégration organisationnelle (Organizational embeddedness) (Qamar et Soomro, 2023)	
Le <i>job crafting</i> (Moulik et Giri, 2023)	

Notre réalisation

1.5 NIVEAU MICRO OU INDIVIDUEL

Il convient de préciser que certains auteurs ont négligé l'importance des caractéristiques individuelles, en se centrant uniquement sur l'importance organisationnelle et managériale, en soulignant que l'attribution du bonheur est orientée sur les composantes du groupe ou de l'organisation plutôt que sur les motivations individuelles (Dutschke et al., 2019).

En revanche, plusieurs autres chercheurs ont confirmé la relation directe entre des traits et caractéristiques individuels et le BAT. Ainsi, dans ses recherches sur la psychologie positive qui ont d'ailleurs préparé le terrain, et nous pouvons même

dire mené aux études du BAT, Csikszentmihalyi met trop l'accent sur l'individu et sa contribution personnelle à son propre bonheur, juste en changeant le contenu de sa conscience :

Happiness, in fact, is a condition that must be prepared for, cultivated, and defended privately by each person. A person can make himself happy, or miserable, regardless of what is actually happening "outside", just by changing the contents of consciousness. (Csikszentmihalyi et Csikzentmihaly, 1990, p. 2)

Il souligne aussi que le bonheur ne dépend pas des événements extérieurs, mais plutôt de la façon dont nous les interprétons (Csikszentmihalyi et Csikzentmihaly, 1990).

Ce qui est confirmé par (Fisher, 2010), qui souligne que le bonheur et les attitudes positives ne sont pas directement créés par l'environnement de travail ou les événements, mais plutôt par les perceptions, les interprétations et les évaluations de l'individu de cet environnement et de ces événements. Ce qui rejoint l'importance mise sur la façon de percevoir le BAT, qui vient de l'individu, et pas nécessairement seulement du travail (Boehm et Lyubomirsky, 2008).

Parallèlement, le bonheur est défini à travers l'expérience fréquente des émotions positives (S. Lyubomirsky et al., 2005), tandis que la structure de base de la personnalité sous-tend la tendance d'être typiquement heureux ou pas (Brebner et al., 1995). Outre l'attitude positive (Álvarez Mateu, 2016), la pensée optimiste influence le bonheur général dans les circonstances personnelles et professionnelles (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014).

Il est donc très important de souligner que, malgré la portée du rôle organisationnel dans la favorisation d'un climat de BAT, les employés possèdent un certain contrôle sur leur propre BAT (Owler et Morrison, 2019) surtout à travers le sens de la maîtrise de soi et l'auto-actualisation (Lu et Shih, 1997).

L'effet des émotions sur le BAT est d'une importance essentielle (Sloan, 2012), surtout qu'il est identifié comme un flux d'émotions positives (Najeh, 2019). Il importe de dire que certains auteurs voient la relation positivité – bonheur dans son sens inverse : « Parce qu'on est heureux, on juge son travail positivement » (Veenhoven, 1997). D'autres soulignent l'importance de la force mentale comme

composante essentielle du BAT (Ruparel et al., 2022), ainsi que de garder un état d'esprit flexible sur le travail (Berg et al., 2022).

En outre, l'espoir et l'optimisme, qui sont des traits individuels, conduisent eux aussi au BAT (Cardinali et Naeem, 2019), (Sahai et Mahapatra, 2019), ainsi que les sentiments d'humeurs, et émotions positives des travailleurs (Fisher, 2010). Soulignons également des composantes spécifiques qui ont une relation directe avec le BAT des employés, à savoir : l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience (Kawalya et al., 2019). De plus l'intelligence émotionnelle pourrait être elle-même une antécédente du BAT (Papoutsis et al., 2019), qui est aussi favorisé par la résilience au travail (Dakasku et Musa, 2020).

De plus, la santé mentale a été identifiée comme une conséquence du BAT (Malambo et Hachombwa, 2019), ainsi que la dimension psychologique qui est liée non seulement au BAT, mais aussi aux expériences positives subjectives pendant le travail (Hulls et al., 2020). Il faut ajouter que l'habilitation psychologique (*Psychological Empowerment*) constitue un élément à caractère individuel, qui est en relation avec le BAT (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013).

Par ailleurs, les croyances religieuses, elles aussi, seraient liées de façon significative au BAT (Mehdad et Iranpour, 2014), et le sens et la spiritualité au travail sont prouvés liés au BAT (Golparvar et Abedini, 2014). D'un autre point de vue, il faut préciser que le BAT varie dépendamment de la culture (Boehm et Lyubomirsky, 2008), et que l'aspect interculturel influence le plaisir et la fluidité au travail (Owler et Morrison, 2019). Il dépend aussi largement de la condition sociale des individus (Guillemin, 2018).

Finalement, il existe beaucoup d'aspects individuels qui sont en lien étroit avec le BAT notamment la conciliation travail famille (Weckstein, 2008), plus précisément, la qualité de cette conciliation (Gurdogan et Uslusoy, 2019). Cette conciliation ou balance demeure toutefois plus appréciée chez la génération Y (Putri et al., 2018) pour qui l'exposition aux médias sociaux est liée au bonheur (Dela Torre et al., 2019).

Il convient également de nuancer le fait que le BAT « intègre trois composantes majeures : la comparaison avec la situation des autres employés et avec les conditions de travail vécues par le passé, ainsi que l'effet direct des caractéristiques de l'emploi » (Chapuis, 2016); des facteurs, qu'on peut considérer plus liés à l'individu qu'à l'organisation. On constate donc que le BAT est intimement lié à la positivité des gens, leurs traits de personnalité et d'autres facteurs et variables individuels (Mendoza-Ocasal et al., 2021).

Cela étant, on peut constater qu'il existe un rôle voire une responsabilité, qu'il soit direct ou indirect, que les gestionnaires et leaders peuvent jouer pour soutenir, sinon influencer ces caractéristiques individuelles liées au BAT. Donc, même au niveau individuel, les dirigeants et superviseurs jouent un rôle important dans le BAT de leurs employés à travers leurs relations et interactions avec ces derniers. D'où l'élaboration des lignes qui suivent pour examiner cette relation dans le niveau méso.

Tableau 1.5.1
Synthèse des antécédents et conséquences du BAT au niveau micro

Antécédents :	Conséquences :
L'individu et sa contribution personnelle à son propre bonheur (Csikszentmihalyi et Csikzentmihaly, 1990)	Une performance individuelle augmentée (Hosie et Sevastos, 2009)
La façon de percevoir le BAT (Boehm et Lyubomirsky, 2008)	La résilience au travail (Dakasku et Musa, 2020)
L'expérience fréquente des émotions positives (S. Lyubomirsky et al., 2005); (Sloan, 2012)	La santé mentale (Malambo et Hachombwa, 2019)
La base de la personnalité (Brebner et al., 1995)	Des expériences positives subjectives pendant le travail (Hulls et al., 2020).
L'attitude positive (Álvarez Mateu, 2016)	L'habilitation psychologique (Psychological Empowerment) (Rodríguez-Muñoz et Sanz-Vergel, 2013).
La pensée optimiste (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014).	Des capacités d'apprentissage organisationnel <i>organizational</i>

	<i>learning capabilities (OLC)</i> (El-Sharkawy et al., 2023)
Le sens de la maîtrise de soi et l'auto actualisation (Lu et Shih, 1997).	Le travail d'équipe et la communication (El-Sharkawy et al., 2023)
L'espoir et l'optimisme, qui sont des traits individuels, conduisent eux aussi au BAT (Cardinali et Naeem, 2019), (Sahai et Mahapatra, 2019)	Bonheur au travail et fatigue mentale sont inextricablement liés (Tripathi et al., 2023)
Les caractéristiques des employés (Haraj, 2022)	Les employés heureux, ils font plus d'efforts et sont généralement plus productifs (Mohsin et al., 2023)
La routine est l'ennemie du BAT (Algarni et Alemeri, 2023)	Servir de modèle à ses collègues (Mohsin et al., 2023)
Gestion des émotions et des humeurs (Khoerunnisa et Fahmie, 2023)	La motivation des employés (Elangovan et al., 2023)
Satisfaction individuelle (Koszytán et al., 2023)	La performance en vente (Bellet et al., 2020)
Motivation intrinsèque (Biswal et al., 2023)	Comportement de travail innovant (<i>innovative work behaviour (IWB)</i>) (Al-Shami et al., 2023) ; (Astuti et al., 2023)
Plaisir des tâches quotidiennes (Charles-Leija et al., 2023)	Le bonheur dans la vie (Biswal et al., 2023)
La balance travail famille (Weckstein, 2008) (Wittayapornpipat, 2023); (Rony et al., 2023), l'harmonie travail-famille (Santhanalakshmi, 2022)	La satisfaction de vie de la personne (Choudhary et Kunte, 2023)
Le courage et la force du caractère (Grit) (Galván Vela et al., 2022)	Effet négatif sur le stress au travail (Astuti et al., 2023)
L'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience (Kawalya et al., 2019).	La qualité de vie en général (Abouelela, 2022)
Les émotions positives (Fisher, 2010). (Mendoza-Ocasal et al., 2021)	Les comportements propices à la réussite. (Walsh et al., 2022)

L'intelligence émotionnelle (Papoutsi et al., 2019),	Des sentiments de confort, de calme et de positivité (Abouelela, 2022)
Les croyances religieuses (Mehdad et Iranpour, 2014)	Promouvoir la santé individuelle et organisationnelle (Rego et al., 2010)
Le sens et la spiritualité au travail étaient prouvés liés au BAT (Golparvar et Abedini, 2014).	Mener une vie professionnelle pleine de sens (Khatri et al., 2022)
La culture (Boehm et Lyubomirsky, 2008)	

Notre réalisation

1.6 NIVEAU MÉSO OU RELATIONNEL ENTRE LEADER ET EMPLOYÉ

La présente thèse se consacre à l'analyse du Bonheur au Travail (BAT) dans le secteur hôtelier international, en mettant l'accent sur le rôle des hauts dirigeants. Si le leadership et la gestion des ressources humaines (GRH) constituent effectivement des notions étroitement liées à cette thématique, leur traitement dans ce travail ne prend pas la forme d'une revue de littérature autonome, mais s'inscrit dans une stratégie d'intégration transversale et contextuelle. Il faut préciser que la concentration de notre recherche sera fixée sur la relation entre l'employé et le ou les gestionnaires. Plus particulièrement, elle visera à déterminer dans quelle mesure ces derniers peuvent contribuer à la favorisation d'un climat de BAT chez leurs employés, ainsi qu'à identifier, le cas échéant, les caractéristiques, traits distinctifs et pratiques de leadership qui y sont associés. D'où le traitement détaillé de cette relation et de ce niveau, qui constitue une pierre angulaire pour bâtir le thème de recherche. Pour cela, il est important d'insérer une sous-section qui constitue une revue de littérature sur le leadership.

Dans cette recherche, le leadership constitue la composante centrale du niveau méso. Ce choix repose sur trois justifications. Premièrement, dans les travaux multiniveaux sur le bien-être au travail, le niveau méso renvoie classiquement aux processus relationnels et interactionnels structurant l'expérience professionnelle quotidienne (Salas-Vallina et al., 2021 ; Nielsen et Miraglia, 2017). Le leadership

représente, dans ce cadre, le principal mécanisme organisationnel de transmission, de sens et de soutien entre l'organisation et les employés (Avolio & Gardner, 2005 ; Decuyper & Schaufeli, 2020).

Deuxièmement, le leadership constitue le canal par lequel les orientations stratégiques et les pratiques RH – ancrées au niveau macro – sont incarnées, contextualisées et expérimentées par les employés (Zhu et al., 2019). Loin de nier l'importance des pratiques de GRH, nous considérons que celles-ci opèrent, dans le contexte hôtelier international, principalement à travers l'action et la posture des gestionnaires, véritables « architectes du climat » conduisant l'expérience de travail.

Enfin, ce choix découle du terrain empirique : l'étude porte sur des gestionnaires de haut niveau, dont le rôle est précisément d'orchestrer les dynamiques culturelles, émotionnelles et organisationnelles favorisant le BAT. Plutôt que de multiplier artificiellement les dimensions méso, nous avons privilégié une approche ciblée, cohérente avec la posture inductive et centrée sur l'expérience vécue.

1.6.1 Revue de la littérature sur le Leadership

Le leadership est généralement défini comme la capacité d'un individu à influencer, motiver et mobiliser un groupe en vue de l'atteinte d'objectifs communs, en tenant compte des contextes humains et organisationnels (Yukl, 2013), (McShane et Steen, 2009). Longtemps centré sur les traits personnels, l'étude du leadership a progressivement intégré les comportements managériaux, les styles relationnels, et plus récemment les dimensions éthiques et authentiques (Northouse, 2021).

Le modèle de référence dans ce domaine reste le « *Full Range Leadership Model* » de (Bass et Avolio, 1991), qui distingue trois styles :

- 1- Leadership transformationnel : caractérisé par l'inspiration, la vision, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individualisée. Il favorise la mobilisation émotionnelle et l'engagement au-delà des obligations contractuelles (Bass et Avolio, 1994), (Bass et Riggio, 2006). Pour certains auteurs, ce style de leadership influencerait directement le BAT (Abdullah

et al., 2017), tandis que pour d'autres ce style ²de leadership n'était même pas associé au BAT, c'était plutôt le leadership partagé (*shared leadership*) qui a montré une association positive et significative [traduction libre] (Homberg, 2017). En somme, de nombreuses recherches ont établi une corrélation positive entre le leadership transformationnel et des indicateurs clés du BAT tels que la satisfaction au travail, l'engagement affectif, la réduction du stress et l'épanouissement professionnel (Bono et Judge, 2003), (Toby, 2020), (Mumford et Licuanan, 2004).

- 2- Leadership transactionnel : basé sur un système de récompense/punition, il établit des attentes claires et une surveillance du rendement (Judge et Piccolo, 2004).
- 3- Leadership laissez-faire : marqué par l'absence de direction, ce style est généralement associé à des effets négatifs sur la performance et la satisfaction (Judge et Piccolo, 2004).

Les recherches récentes ont vu émerger des styles centrés sur l'éthique, l'authenticité et la bienveillance, en réponse à la complexité et à l'évolution des besoins humains dans les organisations modernes.

Le leadership authentique, tel que défini par (Avolio et al., 2007) (Semedo et al., 2019), repose sur la conscience de soi, la transparence, la moralité internalisée et le traitement équilibré de l'information. Il crée un climat de sécurité psychologique propice au bien-être (Walumbwa et al., 2008). Ce leadership renforce la confiance mutuelle, la liberté d'expression et le sens du travail, facteurs cruciaux du bonheur au travail (Avolio et al., 2007), (Walumbwa et al., 2008).

Le leadership serviteur (Greenleaf, 1977), (Gavin et Mason, 2004) vise d'abord le développement des autres plutôt que la poursuite du pouvoir. Il est particulièrement adapté aux environnements orientés vers le service comme l'hôtellerie, car il favorise l'engagement, l'autonomie et la loyauté (Van Dierendonck, 2011). Ce leadership, surtout quand il est pratiqué par les hauts gestionnaires, contribue à

² Voir annexe 2 les styles de leadership traités avec le BAT

l'augmentation des sentiments de réussite, du BAT et du plaisir au travail (Giacomin, 2006).

Le leadership positif se concentre sur le développement du potentiel humain, la reconnaissance et la culture du sens au travail, contribuant à des dynamiques organisationnelles florissantes (Spreitzer et al., 2012).

Le leadership éthique (*Ethical Leadership*) était aussi référé par les chercheurs comme étant relié au BAT (Yousaf et al., 2019), ainsi que le leadership spirituel (Baykal, 2019) qui est relié à l'engagement organisationnel (*Organizational commitment*), ce dernier étant identifié comme un antécédent clé du BAT (Fisher 2000) et un produit important pour le BAT (Zhao et Pan, 2019).

De plus, un leadership bienveillant renforce l'engagement émotionnel et la satisfaction des employés, facteurs clés du BAT (Muñiz-Velázquez et al., 2022).

Spécifions maintenant le rôle stratégique des hauts dirigeants dans l'industrie hôtelière internationale qui est caractérisée par des horaires irréguliers, des normes de service élevées et une forte exposition émotionnelle, ce qui expose les salariés à un stress important (My-Restaurant, 2024). Dans ce contexte, les hauts dirigeants jouent un rôle déterminant pour instaurer une culture organisationnelle favorisant un climat de BAT. Surtout que selon (Schein, 2010), les dirigeants façonnent la culture par leurs décisions, leurs communications et les valeurs qu'ils incarnent. D'autant plus dans une industrie qui est fondée sur l'expérience client, la qualité de vie au travail devient un facteur stratégique de performance (Testa et Sipe, 2012), (Chapuis, 2024).

Donc, le leadership, dans ses différentes formes apparaît aujourd'hui comme un levier majeur du BAT, notamment dans des contextes exigeants comme l'hôtellerie internationale. La qualité du leadership des hauts dirigeants ne se limite pas à la stratégie : elle constitue un vecteur déterminant de culture, d'identité et de climat organisationnel.

Les comportements des leaders, tels que la reconnaissance, la communication empathique, et la valorisation des compétences, influencent fortement la perception du bonheur au travail. Néanmoins, ce lien varie selon les contextes culturels et

sectoriels, ce qui rend son analyse dans l'industrie hôtelière d'autant plus justifiée. Aussi, relever l'importance du rôle que jouent les gestionnaires et le leadership dans le BAT s'avère logique et se révèle de plus en plus vraie vu l'intérêt croissant que suscite la gestion du bonheur dans les entreprises (Bhaumik et al., 2021) surtout que le bonheur que les individus trouvent dans leur travail dépend de l'invention de nouvelles formes de management (Godechot et al., 2003). Ce fait est prouvé dans la littérature par plusieurs recherches qui ont démontré l'importance d'intégrer le concept de gestion du bonheur au niveau organisationnel (Silva Munar et al., 2020), (Foncubierta-Rodríguez, 2021). De ce fait, le BAT ne se réduit pas à la satisfaction matérielle. Il intègre des dimensions psychologiques (estime de soi, reconnaissance), sociales (relations) et existentielles (sens) (Cherkaoui et Montargot, 2014).

Par gestion, on entend le rôle principal des leaders et gestionnaires; d'ailleurs, les meilleurs leaders étaient identifiés comme ceux qui utilisent l'avantage du BAT comme un outil de motivation et de maximisation du potentiel de leurs employés (Achor, 2010) et que le leadership joue un rôle primordial pour assurer le BAT des employés (Bhaumik et al., 2021). En outre, en quantifiant le BAT, les recherches ont prouvé une relation directe entre les gestionnaires et les résultats de performance des employés (Puja Kesuma et al., 2021).

Par ailleurs, les relations au travail, la qualité de vie au travail et le leadership sont trois facteurs qui conduisent au BAT (Namita et Singh, 2017). Et pour renforcer ce dernier, il faut considérer les interactions avec les collègues, l'équité, et la confiance (Gandomi et al., 2012). De plus, les employés étaient d'avis que les relations sociales influençaient plus le BAT que les bénéfices donnés par l'organisation (Poopanit, 2008). En outre, l'harmonie interpersonnelle des relations (Lu et Shih, 1997), la connexion entre les employés et leurs collègues ainsi que le soutien et le support mutuels favorisent le BAT (Qaiser et al., 2018). Surtout qu'un environnement de travail constitué de collègues solidaires accentue le BAT (Perwira et al., 2021), notamment quand l'organisation favorise un environnement de travail heureux, où les émotions positives seront générées entre les employés (Bani-Melhem et al., 2018).

De surcroît, ce BAT est influencé par les relations entre les employés et avec leur hiérarchie (Mousli, 2016), de telle sorte que les entreprises sont passés du mode révolutionnaire vers un monde de libération par le débarrasement du poids des procédures et de la hiérarchie (Barel et Frémeaux, 2016). Il s'agit donc des activités, tâches, et responsabilités qui relèvent des gestionnaires qui sont responsables de leurs équipes et de l'environnement qui entoure ces derniers. En fin du compte, le rôle des gestionnaires est d'amener les gens à travailler ensemble efficacement (Csikszentmihalyi, 2004).

On peut argumenter que l'analyse au niveau micro a mis l'accent sur l'importance accordée à l'individu, et que le BAT n'appartient pas à un gestionnaire. Néanmoins, il faut souligner qu'au moment où le bonheur appartient à un individu, il est activé et favorisé par un manager (Norton, 2011).

De plus, la communication managériale efficace et ouverte dans les deux sens, des dirigeants avec leurs employés mène au BAT, à la satisfaction et aux comportements positifs de ces derniers (Singh et Shastri, 2020); les dirigeants et leaders qui s'engagent dans une communication bidirectionnelle et transparente sont plus aptes à promouvoir un BAT pour leurs employés (Abraham, 2015). L'importance de la communication, ainsi que les relations au sein des organisations, sont soulignées par la plupart des directeurs de bonheur en entreprise (*CHO : Chief Happiness Officer*) (Hassani, 2017).

Outre la communication, plusieurs pratiques et interactions managériales entrent en ligne de compte sur le BAT des employés, surtout de la part des gestionnaires et dirigeants qui peuvent adopter plusieurs approches pour créer les conditions du BAT des salariés (Williams et al., 2015). Il s'agit aussi de la responsabilisation (*Empowerment*) accordée par les gestionnaires à leurs employés afin d'accomplir leurs tâches, ce qui augmente leurs BAT (Mohammed Yasin GHADI, 2020). Dans la même rubrique, au moment où la responsabilisation des employés a des impacts positifs sur les organisations, on trouve que les employés sensibilisés et heureux sont le summum de l'excellence dans les résultats (Kerfoot, 2012).

De plus, autonomiser les employés et leur permettre de participer à la prise de décision est un autre mécanisme qui peut être utilisé par les gestionnaires pour

augmenter le BAT des employés (Evans et Sawyer, 2010); la capacité de prendre les décisions améliore le BAT (Paul et Jena, 2022). Cette autonomisation qui « crée un sentiment de souveraineté pour les travailleurs, augmente leur BAT » (Adnan et al., 2021), surtout quand elle est jumelée avec l'accompagnement des gestionnaires (Vela et al., 2021). Soulignons aussi l'importance du sens de la signification (*meaningfulness*) qui est développé et encouragé par les leaders, ce qui rend le travail plus agréable et augmente le BAT (Kawalya et al., 2019).

En parallèle, des auteurs ont parlé du bonheur « par le travail » qui se base sur les sentiments de la fierté d'être utile, d'être reconnu comme une personne (Mousli, 2016). Ce qui est confirmé par le fait que le sens au travail (*meaningful work*), qui augmente la motivation et l'engagement et qui est supporté par un leadership (*supportive leadership*) contribue aussi au BAT (Hyat, 2021). Surtout que Le bonheur au travail est associé à une activité professionnelle perçue comme porteuse de sens et orientée vers un but (Ajay Bhatia, 2020).

Des résultats empiriques de différentes recherches suggèrent également que la discrétion quant au moment du travail est beaucoup plus importante pour le bonheur que la durée du temps de travail ou le revenu (Golden et al., 2013). On parle ici de la discrétion de l'employé sur son propre horaire qui sera accompagnée par une flexibilité de la part des leaders (Kiran et Khurram, 2018). Une flexibilité qui est essentiellement influencée, voire contrôlée et garantie par les superviseurs et gestionnaires. Ce qui est aussi confirmé par le fait qu'une plus grande liberté dans l'environnement de travail, comme la possibilité «d'être son propre patron (Benz et Frey, 2004), est une source importante de BAT. De plus, l'évaluation par les managers de la qualité de travail et la performance de leurs employés a un effet considérable sur le BAT de ces derniers (Hsiao et al., 2015), de même, les conflits et les dissensions constructives ont des effets directs sur le BAT des employés (Salas-Vallina, 2020).

Outre la confirmation d'une relation directe entre l'évaluation de la performance des leaders pour leurs employés et le BAT de ces derniers (Hsiao et al., 2015), le BAT est influencé par la qualité du traitement dans les interactions interpersonnelles et aux relations équitables des gestionnaires et superviseurs avec

leurs employés, y compris un traitement honnête et aimable avec le personnel (Jandaghi et al., 2012) ainsi que l'utilisation de la rétroaction basée sur les forces « *strengths-based feedback* » [traduction libre] (Kun et Gadanecz, 2019). Nous pouvons poursuivre avec la création de la motivation, la sensibilisation et le dévouement de leurs subordonnés (Abraham, 2015), ainsi que la reconnaissance, l'appréciation du travail et les opportunités de développement de carrière (Gebba et al., 2019), qui constituent tous des facteurs et des tâches des gestionnaires favorisant le BAT de leurs employés.

La littérature démontre que le rôle du leader s'avère de plus en plus déterminant et inclut plusieurs aspects, dont la motivation, un élément important défini comme un facteur essentiel qui influence le BAT (Oerlemans et Bakker, 2018); autrement dit, le leadership augmente le BAT des individus (Álvarez Mateu, 2016). D'ailleurs, le BAT a été identifié comme l'un des facteurs motivationnels (Mishra et Mishra, 2017), sur lesquels les gestionnaires doivent se concentrer pour aider les employés à trouver leurs valeurs par rapport à la valeur qui leur est donnée par l'organisation. Ce qui, à son tour, augmentera les niveaux de motivation des employés ainsi que leur BAT (Suifan, 2019).

Une autre responsabilité des leaders se manifeste par leur façon de gérer les carrières de leurs employés, une activité intimement reliée au BAT comme découvert par (Boehm et Lyubomirsky, 2008), qui ont fait le lien entre le succès dans la carrière et le BAT. De plus, le BAT des employés devient plus important pour une unité de travail si ce dernier possède des conditions où le développement de leurs talents et capacités seront assurées (Yaghoubi et Motahhari, 2016), étant donné le large rôle que joue le support organisationnel ainsi que le développement de carrière dans la promotion du BAT (Wang et Yang, 2015).

Subséquemment, le comportement du leader peut avoir de vastes implications sur la performance des employés et donner le ton au fonctionnement des lieux de travail (Steger, 2017), surtout que les employés acquièrent leurs valeurs, émotions, attitudes, et comportements de leurs leaders (González Gómez de Olmedo, 2020). Donc, un leader heureux peut bien conduire à une organisation heureuse à travers

des relations interpersonnelles positives au travail qui contribuent à façonner le BAT (Haar et al., 2019).

Par ailleurs, la littérature confirme une relation étroite entre certains styles de leadership et le bonheur au travail, surtout que les comportements des leaders ont montré une relation directe avec le BAT (Al Suwaidi, 2019). À titre d'exemple (Salas-Vallina et Fernandez, 2017) a déduit que le leadership inspirant (*Inspirational Leadership*) influence positivement le bonheur au travail des employés. Dans une autre recherche (Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre, 2018), il prouve une relation entre le BAT et le leadership altruiste [traduction libre] (*Altruistic Leadership*) ce dernier caractérisé par le désintéressement ou non-égoïsme [traduction libre] (*Unselfishness*) ainsi que le traitement équitable de la part des leaders.

Soulignons également les comportements de leadership positif, la rétroaction positive et l'utilisation des forces des employés comme autant de comportements identifiés comme déterminants essentiels du BAT (Stoia, 2015). De plus, le fait de prendre le temps de remercier ses employés (Giacomin, 2006), et surtout lorsqu'ils partent à la fin de la journée, a également été considéré parmi les facteurs importants pour l'amélioration du BAT. Dans le même ordre d'idées, il importe de mentionner que la notion du leader digne de confiance (*Trustworthy Leader*) s'ajoute aussi aux caractéristiques des leaders (Januwarsono, 2015) qui contribuent à favoriser le BAT de leurs employés, créé aussi par un environnement caractérisé par une confiance partagée et mutuelle (Akter et al., 2021).

Finalement, une organisation qui vise un environnement de BAT doit avant tout créer une philosophie managériale axée sur ce dernier. Surtout que le comportement d'un leader peut avoir de vastes implications sur la performance des employés et donner le ton au fonctionnement des lieux de travail (Steger, 2017), une réalité qui peut être connectée avec la suggestion de lier et d'ajouter la thèse du leader positif/authentique à la thèse de travailleur heureux/productif (Quick et Quick, 2004).

De là provient le nouvel éclairage jeté sur les effets des pratiques managériales sur le bien-être des salariés qui recommandent que les organisations doivent influencer

l'attention managériale en incitant les managers à constater l'impact de leurs actions sur le bien-être des collaborateurs (Grant et al., 2007). En d'autres termes, le BAT est avant tout une préoccupation managériale : l'un des leaders qui croient au BAT l'a considéré comme un de ses objectifs importants, qu'il faut tout essayer pour atteindre (Hennekam et Tahssain-Gay, 2015). C'est donc aux gestionnaires de découvrir dans quelle mesure ils se sentent concernés par cette question et prêts à l'intégrer dans leurs priorités (Thiran, Ch. 2012), surtout que les relations avec le leader sont l'un des facteurs qui influencent le BAT (Fapinyo, 2009).

Pour terminer, il faut préciser que les organisations et les managers qui investissent dans le BAT de leurs employés peuvent favoriser le lien entre l'engagement affectif de ces derniers et leurs performances individuelles et organisationnelles (Rego et al., 2011). C'est à travers les dirigeants que les organisations pourraient entreprendre diverses stratégies pour mieux gérer leurs employés afin de produire un plus grand bonheur (Cropanzano et Wright, 2001; Wright et Staw, 1999). En fin de compte, le bonheur des employés est le « côté le plus humain du management moderne » (Zhao et Pan, 2019).

Enfin, rappelons que la présente thèse se consacre à l'analyse du Bonheur au Travail (BAT) dans le secteur hôtelier international, en mettant l'accent sur le rôle des hauts dirigeants. Si le leadership et la gestion des ressources humaines (GRH) constituent effectivement des notions étroitement liées à cette thématique, leur traitement dans ce travail ne prend pas la forme d'une revue de littérature autonome, mais s'inscrit dans une stratégie d'intégration transversale et contextuelle.

Cette dernière s'appuie sur une lecture approfondie de la littérature qui montre que, bien que le leadership fasse l'objet de très nombreuses études (Northouse, 2025) (Yukl et al., 2019), peu d'entre elles articulent clairement la manière dont les pratiques de leadership peuvent favoriser un environnement propice au bonheur durable au travail, notamment dans des environnements aussi exigeants que l'hôtellerie internationale. Le choix a donc été fait de ne pas traiter le leadership comme une entité théorique isolée, mais comme un vecteur intégré dans les dynamiques du BAT. Cette posture rejoint les recommandations de chercheurs comme (Avolio et Gardner, 2005) ou (Decuyper et Schaufeli, 2020), qui appellent

à une lecture relationnelle et situative du leadership, notamment dans le cadre des approches transformatives ou authentiques.

Ainsi, le leadership est présent dans plusieurs sections de la thèse, sans qu'un chapitre spécifique lui soit dédié. Dans la revue de littérature, il est mobilisé au niveau méso, comme un levier organisationnel influençant les perceptions et l'expérience du BAT. Dans les résultats empiriques, le leadership est analysé à travers les discours des répondants, et les dimensions qui en émergent sont mises en relation avec des travaux académiques reconnus. Ce choix repose sur une logique inductive, centrée sur l'expérience vécue et la parole des dirigeants, conformément à la posture qualitative du projet.

Quant à la GRH, elle est abordée comme cadre institutionnel et culturel dans lequel s'inscrivent les pratiques managériales favorisant (ou inhibant) le BAT. Des éléments comme la reconnaissance, l'autonomie, la formation, et la gestion de carrière sont discutés en lien avec les politiques RH en vigueur, notamment dans des groupes dans l'hôtellerie internationale. Toutefois, une revue détaillée de la littérature en GRH aurait risqué de détourner l'attention du phénomène central analysé : les conditions spécifiques dans lesquelles le bonheur au travail peut émerger sous l'impulsion d'un leadership conscient et engagé.

Enfin, cette stratégie répond à une volonté de cohérence épistémologique qui sera détaillée dans notre prochain chapitre. Adopter une approche qualitative exploratoire signifie accepter de faire émerger les catégories à partir du terrain, plutôt que de plaquer un cadre théorique préétabli. Cela implique de privilégier l'écoute et l'interprétation des récits sur la systématisme de l'exhaustivité théorique. Cette démarche, soutenue par des auteurs comme (Gioia et al., 2013) et (Denzin et Lincoln, 2011), permet d'accéder à une compréhension plus riche et nuancée des dynamiques humaines au cœur des organisations.

Le tableau 1.6.1 présente la synthèse des antécédents et conséquences du BAT au niveau méso.

Tableau 1.6.1
Synthèse des antécédents et conséquences du BAT au niveau méso

Antécédents :	Conséquences :
Le leadership joue un rôle primordial pour assurer le BAT des employés (Bhaumik et al., 2021); (Namita et Singh, 2017)	Les résultats de performance des employés (Puja Kesuma et al., 2021).
Le leadership transformationnel (Kumar et al., 2022); (Abdullah et al., 2017); (Jin et al., 2016)	La productivité (Bellet et al., 2020); (Bianco, 2023); (Yap et Badri, 2020); (Tugade et Arcinas, 2023)
Le leadership solidaire (supportive leadership) (Hyat, 2021)	Efficacité des performances (Wittayapornpipat, 2023)
Le leadership inspirant (Inspirational Leadership) (Salas-Vallina et Fernandez, 2017); (Andrés Salas-Vallina et al., 2020)	Meilleure performance (Potipiroon, 2022)
Le leadership altruiste (Altruistic Leadership) (Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre, 2018)	Evitement des comportements contre-productifs (avoid counterproductive behavior) (Han et al., 2022)
Le leadership responsabilisant (Empowering Leadership) (Mohammed Yasin GHADI, 2020)	La rétention des employés (Selvi et Madhavkumar, 2023)
Le leadership axé sur autrui (Altruistic Leadership) (Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre, 2018)	Plus faible intention de roulement (Kaur et Kaur, 2023)
Le leadership éthique (Yousaf et al., 2019)	Le succès en carrière (Araslı et Ilgen, 2023)
Le leadership authentic (Semedo et al., 2019)	L'excellence dans les résultats (Kerfoot, 2012).
Le leadership non égoïste (unselfish leadership) (Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre, 2018)	Le succès de la compagnie (Nikita et al., 2023)
Le leadership partagé (shared leadership) (Homberg, 2017)	Motivation et de maximisation du potentiel de leurs employés » (Achor, 2010),
Le leadership servant, identifié par Robert Greenleaf (Gavin et Mason, 2004); (Gonzales-Macedo et al., 2023)	Les émotions positives seront générées entre les employés (Bani-Melhem et al., 2018).

Le leadership spirituel (Baykal, 2019)	
L'invention de nouvelles formes de management (Godechot et al., 2003)	La satisfaction et aux comportements positifs déployés (Singh et Shastri, 2020)
Intégrer le concept de gestion du bonheur au niveau organisationnel (Silva Munar et al., 2020), (Foncubierta-Rodríguez, 2021)	
La confiance (Gandomi et al., 2012)	
Le soutien et le support (Kaiser et al., 2018)	
Les relations entre les employés et avec leur hiérarchie (Mousli, 2016)	
Le débarrasement du poids des procédures et de la hiérarchie (Barel et Frémeaux, 2016).	
Une communication bidirectionnelle et transparente (Abraham, 2015)	
La responsabilisation (Empowerment) (Mohammed Yasin GHADI, 2020).	
Autonomiser les employés et leur permettre de participer à la prise de décision (Evans et Sawyer, 2010) ; (Adnan et al., 2021)	
La capacité de prendre les décisions améliore le BAT (Paul et Jena, 2022)	
L'accompagnement des gestionnaires (Vela et al., 2021)	
La signification (meaningfulness) qui est développé et encouragé par les leaders, (Kawalya et al., 2019).	
D'être reconnu comme une personne (Mousli, 2016).	
Une flexibilité de la part des leaders (Kiran et Khurram, 2018)	

La liberté dans l'environnement de travail (Benz et Frey, 2004)	
L'évaluation par les managers de la qualité de travail et la performance de leurs employés (Hsiao et al., 2015)	
Un traitement honnête et aimable avec le personnel (Jandaghi et al., 2012).	
L'utilisation de la rétroaction basée sur les forces « strengths-based feedback » (Kun et Gadanez, 2019)	
La reconnaissance (Gebba et al., 2019)	
Gérer les carrières des employés (Boehm et Lyubomirsky, 2008)	
Le développement des talents et capacités (Yaghoubi et Motahhari, 2016)	
Le comportement du leader (Steger, 2017)	
Les relations interpersonnelles positives (Haar et al., 2019)	
Les comportements des leaders (Al Suwaidi, 2019)	
Leader digne de confiance » (Trustworthy Leader) (Januwarsono, 2015)	

Notre réalisation

1.7 SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE

Le BAT est identifié comme un pilier de la nouvelle philosophie du management dans l'ère du numérique, en précisant que la mission du manager est donc de créer des conditions de travail telles que les collaborateurs se sentent mieux ici plutôt qu'ailleurs (Comte-Sponville, 2018). Ce qui est en harmonie avec l'intention de notre recherche qui vise la favorisation d'un climat du bonheur spécifiquement dans le travail et pas ailleurs.

En outre, notre revue de littérature a couvert les trois facteurs clés qui influencent le BAT, à savoir le facteur organisationnel référé par le niveau macro, le facteur

individuel, autrement présenté par le niveau micro, et le facteur leadership présenté par le niveau méso.

De plus, l'un des rôles du leader est d'agir comme intermédiaire entre les employés et l'organisation qui est opérationnalisée par différents éléments comme le budget, la stratégie, les décisions clés, pour ne citer que quelques-uns. Dans ce sens, les actions, comportements et traits de ce leader ont un impact majeur sur l'employé.

D'ailleurs, les analyses de quelques recherches antérieures ont confirmé que « la vitalité, la résilience personnelle, le bonheur personnel, une équipe bien gérée et un gestionnaire qui fait confiance à ses efforts » sont parmi les facteurs qui aboutissent au BAT » (Abraham, 2015).

Les huit grandes dimensions du BAT identifiées par (Hellstrom, 2014) peuvent aussi être intégrées dans les trois niveaux utilisés dans notre revue de la littérature : il s'agit de la Perspective, l'Équilibre et l'Autonomie, au niveau personnel, la Culture et le Progrès qui correspondent au niveau organisationnel, et la Maîtrise, l'Objectif et l'Appréciation qui sont liés au niveau leadership.

Terminons par ce paragraphe qui fait la distinction entre *Flow et Happiness*, précisant ainsi que le bonheur dépend des circonstances externes.

It is the full involvement of flow, rather than happiness, that makes for excellence in life. We can be happy experiencing the passive pleasure of a rested body, warm sunshine, or the contentment of a serene relationship, but this kind of happiness is dependent on favorable external circumstances. The happiness that follows flow is of our own making, and it leads to increasing complexity and growth in consciousness. (Csikszentmihali, 2020) p.1.)

C'est l'engagement total dans le flux, plutôt que le bonheur, qui permet l'excellence dans la vie. Nous pouvons être heureux en ressentant le plaisir passif d'un corps reposé, la chaleur du soleil ou la satisfaction d'une relation sereine, mais ce type de bonheur dépend de circonstances extérieures favorables. Le bonheur qui suit le flux est de notre propre ressort, et il conduit à une complexité croissante et à une expansion de la conscience. [notre traduction]

1.8 ÉVALUATION DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATISATION

1.8.1 Forces

La force essentielle de la littérature demeure dans l'exposition et l'éclairage sur les résultats positifs du BAT qui se reflètent, non seulement sur l'individu et l'organisation, mais aussi sur la société étant donné que les employés qui se sentent heureux au travail ont un impact positif (Sulisnaningrum et Braun, 2021). Ainsi, favoriser le BAT des employés impacte positivement l'exécution des tâches, et autres résultats organisationnels : engagement organisationnel, performance des tâches, performance contextuelle, intentions de rotation du personnel et les comportements de travail contre-productifs (*CWB : Counterproductive Work Behaviors*) (Thompson et Bruk-Lee, 2020).

En outre, les employés heureux ont tendance à être plus impliqués, plus fidèles, plus créatifs et plus productifs et aident les organisations à améliorer leurs performances (Najeh, 2019). Le BAT peut même avoir un impact positif sur d'autres aspects des opérations de l'entreprise, pas seulement sur sa productivité (Abraham, 2015), compte tenu du fait qu'un travailleur heureux offre le plus excellent service client, et laisse une bonne impression et image de l'entreprise qu'il représente (Mohapatra et Sundaray, 2018).

Pour terminer, et pour ne pas répéter les autres bénéfices énumérés et détaillés précédemment, le BAT a été défini comme une satisfaction générale à l'égard du travail, une attitude positive envers les collègues, jumelés avec un sentiment de satisfaction et d'accomplissement au travail (Jaworek et al., 2020).

En ce qui concerne la relation entre le leadership et le BAT, traitée et expliquée en détail dans le niveau méso, la littérature constitue une fondation d'une importance primordiale : au moment où le BAT des employés reste une tâche loin d'être facile, notre revue affirme, souligne, et appuie l'existence du rôle important voire même de l'influence des leaders dans la favorisation d'un climat de BAT pour leurs employés, ainsi que le rôle essentiel que jouent les leaders pour atténuer la difficulté de cette tâche.

Cette confirmation constitue une autre force d'importance majeure puisqu'elle stipule l'influence des leaders sur les facteurs variés qui contribuent au BAT, même si ces facteurs se voient de natures ou de niveaux organisationnels ou individuels.

1.8.2 Incohérences, contradictions et amalgames conceptuels

Il est important de rappeler que, dès l'essor du concept, le débat demeure quant à savoir si le BAT constitue une cause ou une conséquence (Warr, 2011). Cette perspective souligne la nécessité d'examiner séparément les effets associés aux différentes formes de bonheur, plutôt que de considérer tous les indicateurs comme interchangeable. Par ailleurs, la définition même du bonheur au travail demeure discutée et parfois controversée, ce qui renforce la pertinence d'un examen conceptuel rigoureux (Jenkins et Delbridge, 2014).

D'ailleurs, l'un des contributeurs essentiels de la célébrité du BAT (Oswald, 1997) qui était l'un des pionniers à parler de l'économie de bonheur a identifié dès le début, la confusion potentielle du thème bonheur, qui, avec des mots comme, contentement et satisfaction ont des nuances subtiles en anglais, et dans d'autres langues.

Il est également pertinent de souligner que le BAT « implique plus que d'éviter des exigences élevées et de disposer de ressources adéquates » (HAW involves more than avoiding high demands and having good resources at hand) (Tandler et al., 2020). Le bonheur au travail dépasse donc la seule absence de contraintes ou la présence de ressources : il renvoie à une expérience positive incluant sens, relations de qualité et croissance personnelle.

Prenons à titre d'exemple l'engagement qui est un thème identifié dans plusieurs recherches comme une dimension du BAT : (Fisher, 2010; Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre, 2018; Andrés Salas-Vallina, Joaquín Alegre et Rafael Fernández Guerrero, 2018; Andres Salas-Vallina et al., 2017; Andrés Salas-Vallina, Joaquín Alegre et Guerrero Rafael Fernández, 2018; Andrés Salas-Vallina et al., 2017; A. Salas-Vallina et al., 2020; Andrés Salas-Vallina et al., 2020).

L'engagement qui est identifié comme un des facteurs importants affectant le développement des entreprises (Xu & Wang, 2019), constitue en soi un concept clé et sur lequel il existe toute une littérature dédiée à son traitement.

Cependant, il existe toujours une confusion entourant sa relation avec le BAT : pour certains auteurs, l'un est une conséquence de l'autre, et pour d'autres c'est le sens inverse qui est validé. La littérature a confirmé que l'engagement est significativement associé au bonheur des employés : soit à travers une relation directe (Bhaumik et al., 2021), soit d'une manière générique englobant avec le BAT, la satisfaction et le bien-être des employés (Jain et Gandhi, 2021).

Il demeure un constat indéniable que l'association entre BAT et Engagement se trouve caractérisée par une dispersion notable. de telle sorte que des écritures ont référé voire confondu les employés désengagés, avec les employés qui ne sont pas heureux au travail (Burke, 2015). Rappelons que les termes engagés et désengagés sont des classifications utilisées par l'organisation Gallup pour mesurer l'engagement organisationnel des employés. Cette confusion n'est pas exclusive au thème de l'engagement vue que des études révèlent que les individus heureux ont une motivation plus élevée que les individus malheureux, d'autres études affirment que les individus très motivés deviennent des individus avec des niveaux de bonheur plus élevés (Atan et al., 2021).

De plus, le BAT reste un concept sujet à débat vis-à-vis sa conceptualisation. On peut extrapoler le même débat qui entoure la conceptualisation du bonheur en général, sur notre sujet d'étude, le BAT et sur les méthodes permettant de le mesurer (Diener et Emmons, 1984). Malgré sa notoriété dans les deux dernières décennies, le BAT a été conceptualisé de plusieurs manières dans la littérature au mépris des efforts qui ont été déployés pour distinguer sa position de chevauchement avec d'autres termes, ou de son utilisation interchangeable dans la littérature.

La chercheuse Cynthia D. Fisher, dont l'article est une référence célèbre liée au sujet du BAT, considère ce dernier comme un concept parapluie qui inclut plusieurs construits, dont les trois essentielles : constructions liées au bonheur telles que la satisfaction au travail, l'engagement et l'engagement affectif « *happiness-related*

constructs such as job satisfaction, engagement and affective commitment » (Fisher, 2010).

Outre Fisher, une dizaine d'auteurs ont intégré plusieurs concepts avec, ou sous le couvert du BAT. On trouve que le BAT est référé comme bonheur organisationnel et identifié avec six dimensions : le sens, les relations fiables, émotions positives, engagement, réussite et reconnaissance, et développement personnel et professionnel (Silva Munar et al., 2020).

De plus, des auteurs ont indiqué que le BAT est lié à trois construits : la satisfaction au travail, l'engagement affectif et l'humeur au travail (Widigdo et Kurnia, 2021) tandis que d'autres l'ont « opérationnalisé par une gamme de différents construits tels que la satisfaction au travail, le bien-être, l'affection positive, le manque d'épuisement émotionnel et la qualité de vie au travail. (Cropanzano et Wright, 2001; Hosie et Sevastos, 2009; Pradhan et al., 2021).

À noter que le bien-être (WB : Well-Being), le bien-être subjectif (SWB : Subjective Well-Being), ainsi que le bien-être psychologique ((PWB : Psychological Well-Being) sont aussi référés comme des représentants du BAT des employés (Page et Vella-Brodrick, 2008), et représentent des concepts qui sont associés fréquemment au BAT (Koburtay et al., 2022). On trouve aussi la considération de BAT comme bien-être affectif (affective well-being) (Diener et al., 2009). Et pourtant dans certaines recherches, le bonheur est distinct du bien-être « *Happiness is distinct from well-being* » (Raibley, 2011).

Précisons aussi que la plupart des recherches organisationnelles se sont « contentées d'utiliser la satisfaction au travail comme principale mesure du bonheur » (Wright et Staw, 1999), cause essentielle (Tasnim, 2016), ou cause centrale (Al Suwaidi, 2019) du BAT.

Cette réalité vient confirmer la lacune dans la définition, plutôt dans le consensus d'une définition opérationnelle du BAT. D'ailleurs, la relation entre la productivité et le BAT, qui est une des raisons principales de la célébrité de ce dernier, fait référence au BAT comme un des prédicteurs de la satisfaction au travail (Ledford, 1999). Des chercheurs avaient même une « vision large en considérant, non

seulement la satisfaction au travail, mais aussi le BAT et l'espoir des employés concernant le travail et l'organisation, précisant que le contenu de ces trois attitudes a beaucoup en commun » (Bandura et Lyons, 2014).

Toujours sous le thème de satisfaction, on trouve une association avec la réalisation de soi comme un aspect commun entre satisfaction et BAT (Gillet et al., 2011), tandis que d'autres auteurs le « comprennent à un niveau beaucoup plus élevé que la satisfaction au travail » (Butt et al., 2021).

En résumé, l'association du BAT à la satisfaction (*JS: Job Satisfaction*) est omniprésente dans la littérature (Runtu et al., 2019), (Crespi Vallbona et Mascarilla i Miró, 2018), (Linz et Semykina, 2012), (Nie et Lämsä, 2018), (Sulisnaningrum et Braun, 2021).

L'amalgame conceptuel continue avec l'association, voire la confusion de différents sujets avec le BAT. Le tableau 1.8.1 présente une sélection des différents concepts qui étaient confondus, ou utilisés de manière interchangeable avec le BAT; une séquence qui est apparue avec (Diener et Emmons, 1984) et qui a mobilisé le bien-être subjectif (*Subjective well-being : SWB*) pour l'exploration scientifique du bonheur.

Tableau 1.8.1
Concepts confondus avec le BAT

Concepts traités en parallèle avec ou sous le concept du BAT	Auteurs
Bien-être Psychologique	Cropanzano et Wright (2001)
Bien-être subjectif, affect positif, émotions positives	Zelenski et al. (2008)
Satisfaction, bien-être et attitude positive	Jandaghi et al. (2012)
Expériences positives et subjectives comme le bien-être au travail et la satisfaction au travail	Harzer et Ruch (2012)
Bien-être et satisfaction à l'égard de la vie	Kaplan et al. (2014)
Motivation, satisfaction professionnelle, satisfaction générale et quête de sens dans la vie	Hellstrom (2014)

Concepts traités en parallèle avec ou sous le concept du BAT	Auteurs
Enchantement, bonne qualité de vie	Feuvrier (2014)
Une émotion particulière, comme le bonheur	Garg et al. (2015)
Le bien-être et la satisfaction ont été associés au bonheur au travail	Sousa et Porto (2015) Burke (2015)
Bien-être et satisfaction des employés	Huang et al. (2016)
Le bonheur en tant que bien-être et satisfaction	Sousa et Porto (2015)
Les orientations du bonheur, la satisfaction professionnelle ainsi que d'autres résultats positifs au travail	Martínez-Martí et Ruch (2016)
Engagement organisationnel et bonheur au travail	A. Abou-Moghli (2018)
Engagement organisationnel affectif, mobilisation des employés et satisfaction au travail	Kiran et Khurram (2018)
BAT et bien-être ont été utilisés de manière interchangeable afin d'établir un lien entre le bonheur au travail et l'engagement organisationnel ainsi que l'engagement au travail	A. Abou-Moghli (2018)
Engagement au travail, affects positifs au travail, attitude professionnelle des employés, satisfaction et plaisir	Gulyani et Sharma (2018)
Bonheur, émotions positives et bien-être affectif	Hosie et al. (2019)
Sentiment de sens, engagement personnel, satisfaction de vie et émotions positives	Kawalya et al. (2019)
Engagement organisationnel	Thompson et Bruk-Lee (2020)
Le bonheur au travail a été abordé parmi d'autres ressentis affectifs liés au travail : plaisir, satisfaction, accomplissement, contentement, détente et attitude positive	Jaworek et al. (2020)
Sentiments affectifs liés au travail : bonheur, anxiété, colère et abattement. Le bonheur au travail a été fusionné avec la joie au travail et défini comme un état général de contentement et une attitude positive	Jaworek et al. (2020)
En tant que bonheur au travail	Bao et al. (2021)

Concepts traités en parallèle avec ou sous le concept du BAT	Auteurs
Bien-être émotionnel	Pradhan et al. (2021)
La satisfaction au travail améliore le bonheur au travail, ce qui, à son tour, renforce la motivation au travail et la performance professionnelle	Gajjar et Amarnath (2021)
Le bien-être affectif comme l'une des composantes les plus importantes du bien-être psychologique, voire du bonheur	Rego et al. (2011)
Le modelage de travail « <i>job crafting</i> » contribue à accroître la satisfaction professionnelle, communément appelée bonheur au travail	Kirkendall (2013)
Engagement vigoureux au travail, affect dispositionnel, et épanouissement au travail	Asis-Castro et Edralin (2022)
Le bonheur au travail est l'expression d'émotions positives telles que le plaisir, la créativité et la capacité à prendre de bonnes décisions	Lertpanyawiwat et al. (2022)
Trois composantes du bonheur des employés : l'engagement des employés, la satisfaction au travail et l'engagement émotionnel envers l'organisation	Deusdedit et Alazeezi (2022)

Notre réalisation

Alors que des auteurs ont clarifié cette interchangeabilité, plusieurs autres ont justifié leurs approches par le souci de faciliter le BAT par le bien-être (De Neve et Ward, 2017), Certains autres ont utilisé des références d'autres concepts, tout en les interprétant comme BAT : (*IE : JS by Anjum et Al. 2014, Cranny et Al. 1992, and Manley 1995; WB for Parker & Wall 1998; Satisfaction and other attitudes for Neuman et Al. 1989; Motivation for Kuranchie et al. 2016, (Zaman et al., 2020).*

En réalité, plusieurs auteurs comme (Dutschke et al., 2019), ont même utilisé le thème BAT en le référant à (Bakker et al., 2011), pourtant les auteurs en référence ont traité les concepts de satisfaction et d'engagement tout au long de l'article sans aucune mention du mot bonheur, encore moins du BAT. Un exemple concret se présente comme suit : une recherche a utilisé le thème BAT une fois tout au long

de l'article et en l'associant avec la satisfaction (Benz et Frey, 2004); et pourtant, cette recherche, ainsi que d'autres, sont devenues des références pour les chercheurs en BAT (Al Suwaidi, 2019). Par ci, on trouve (Dejours et Deranty, 2010) qui constitue une référence pour plusieurs auteurs sur le BAT tandis que son article est centré sur la psychologie positive. Et par là, une thèse doctorale: intitulée *Happywork*, au moment où la concentration est sur la satisfaction au travail. *Happywork* : modélisation multi-agents de la satisfaction au travail (Chapuis, 2016).

On peut même se demander si cet emprunt de l'expression « Bonheur Au Travail » est fait intentionnellement afin de bénéficier d'un meilleur marketing et d'une commercialisation plus garantie pour les recherches et les articles ! Il faut préciser aussi que cette interchangeabilité et ce mélange entre les concepts ne sont pas seulement présents dans les écritures académiques : voici la revue HBR, « *Harvard Business Review* » (HBR)³ qui se mêle entre JS et BAT en indiquant que le bonheur est généralement défini comme la satisfaction professionnelle (Spicer et Cederström, 2015).

L'intérêt croissant pour la gestion du bonheur au niveau des entreprises a suscité l'intérêt de nombreux universitaires de différentes disciplines (Martínez-Falcó et al., 2023). De plus, dans l'environnement concurrentiel actuel, les entreprises sont encouragées à rechercher le bonheur sur le lieu de travail (Roy et Konwar, 2023).

La revue de la littérature révèle que le Bonheur au Travail (BAT) constitue aujourd'hui un champ de recherche en plein essor, à la croisée de plusieurs disciplines — psychologie positive, gestion des ressources humaines, sociologie du travail et théories du leadership. Malgré une prolifération des études, la conceptualisation du BAT demeure encore hétérogène, souvent confondue avec d'autres notions comme la satisfaction ou le bien-être. Comme le souligne la littérature récente en psychologie positive, le bonheur et le bien-être, bien qu'étroitement liés, sont deux construits distincts dont les différences méritent d'être clarifiées dans le cadre organisationnel (Monzani et al., 2024)

³ HBR, Harvard Business Review, une revue qui s'adresse à des praticiens en se basant sur des recherches scientifiques et pratiques

Les recherches récentes convergent vers l'idée que le BAT est influencé par un ensemble de facteurs individuels, organisationnels et relationnels. Il apparaît notamment que la gentillesse – en particulier celle exprimée par et envers le supérieur hiérarchique – constitue un prédicteur significatif du bonheur au travail (Curry et al., 2024). En parallèle, des études longitudinales ont confirmé l'existence d'un lien positif entre le bonheur au travail et la productivité (Fang et al., 2025), ce qui conforte l'idée que le BAT n'est pas simplement une finalité humaniste, mais également un levier stratégique pour la performance organisationnelle.

De plus, l'émergence du concept d'intégration travail-vie personnelle représente un changement de paradigme important. Plutôt que d'opposer la sphère professionnelle à la sphère privée, ce courant propose une lecture holistique de l'expérience de travail, où la qualité des interactions et la fluidité entre les rôles de vie influencent directement le niveau de bonheur des individus (Riyanto et al., 2025). Cette perspective est particulièrement pertinente dans les environnements de travail contemporains, marqués par la porosité croissante entre vie personnelle et professionnelle.

Néanmoins, malgré cette avancée théorique, de nombreux auteurs s'accordent sur le fait que la recherche sur le BAT reste encore incomplète et nécessite un approfondissement (Jaswal et al., 2024). En particulier, le rôle du leadership, bien qu'évoqué, demeure souvent survolé, sans qu'une typologie claire des pratiques favorisant le BAT ne soit véritablement établie. C'est dans cette perspective que la présente étude se positionne, en visant à explorer de manière inductive les leviers du BAT à partir de l'expérience concrète des hauts dirigeants dans l'industrie hôtelière internationale.

Enfin, à l'ère de la transformation numérique, l'intégration de l'intelligence artificielle soulève de nouveaux défis pour le BAT. Bien qu'elle permette une optimisation des tâches, son véritable enjeu réside dans sa capacité à renforcer – plutôt qu'à affaiblir – la dimension humaine du travail, en préservant les moteurs intrinsèques du bonheur des employés et en évitant leur désengagement émotionnel. Dans cette optique, l'avenir du bonheur au travail ne doit pas être pensé comme une opposition entre humain et machine, mais comme une orchestration synergique,

dans laquelle l'IA libère les employés pour se consacrer à des tâches à forte valeur cognitive et émotionnelle (Wu et al., 2025).

Ainsi, cette revue met en évidence l'importance de repenser le BAT comme un phénomène multidimensionnel, profondément ancré dans les dynamiques relationnelles, ainsi que la nécessité de poursuivre les investigations afin d'établir une relation probante entre ce BAT et le rôle du leadership. Une fois que ce lien est établi, il faudra ensuite investiguer et trouver les caractéristiques du leadership qui favorise le BAT pour les employés. Ce qui constitue le cœur de notre étude.

Pour terminer, malgré son développement, la littérature présente trois limites majeures. D'abord, une confusion conceptuelle persistante autour du BAT et de concepts connexes. Ensuite, une faible prise en compte des spécificités sectorielles, notamment dans le secteur hôtelier. Enfin, la majorité des études empiriques s'appuie sur des échantillons nord-américains ou européens, laissant de côté d'autres contextes culturels. Cette thèse propose de combler ces lacunes en mobilisant une perspective contextualisée fondée sur l'expérience de terrain du chercheur dans des chaînes hôtelières internationales.

Afin d'offrir une vue d'ensemble des acquis et des lacunes dans la littérature scientifique sur le Bonheur au Travail (BAT), le tableau 1.8.2 ci-dessous synthétise les principaux constats selon les trois niveaux d'analyse retenus (macro, méso, micro). Ce tableau permet d'explicitier le positionnement de la présente recherche par rapport aux manques identifiés, et de renforcer l'articulation entre la problématisation théorique et les enjeux managériaux développés dans le chapitre suivant.

Tableau 1.8.2
État des connaissances et lacunes de la littérature sur le bonheur au travail (BAT)
selon les niveaux d'analyse

Niveaux d'analyse	Ce qu'on sait (état des connaissances)	Ce qu'on ne sait pas encore (lacunes ou 'GAP')
Macro (organisationnel)	Le BAT est influencé par le climat organisationnel, les pratiques RH, la culture, la RSE et le travail flexible. Il améliore la fidélité, la productivité et l'image externe de l'organisation.	Manque de recherches sur la transférabilité des pratiques de BAT entre secteurs ou pays ; faible prise en compte des spécificités du secteur hôtelier international.
Mésos (relationnel / leadership)	Le leadership transformationnel, participatif ou serviteur est associé à une amélioration du BAT. Le leader agit comme architecte du climat émotionnel.	Peu de recherches qualitatives approfondies sur les caractéristiques spécifiques des leaders hôteliers qui favorisent le BAT. Peu d'études empiriques sur la manière dont les hauts dirigeants conçoivent et implantent le BAT.
Micro (individuel)	Le BAT dépend de traits individuels comme l'optimisme, l'auto-efficacité, la résilience, la perception du sens au travail et la conciliation vie privée/vie professionnelle.	Faible compréhension de la manière dont les leaders peuvent influencer ces traits, et peu d'analyse des mécanismes d'interaction entre caractéristiques individuelles et pratiques managériales.

Notre réalisation

Pour éviter les amalgames théoriques soulignés dans la littérature (Fisher, 2014 ; Warr, 2013), nous distinguons le BAT des concepts voisins. Contrairement à la satisfaction, à l'engagement ou au bien-être psychologique, le BAT constitue une expérience positive intégrative combinant émotions positives, sens, relations sociales, autonomie et réalisation (Salas-Vallina & Alegre, 2018 ; Huta & Ryan, 2010). Le tableau 1.8 3 suivant illustre cette distinction.

Tableau 1.8.3
État des connaissances sur le BAT

Concept	Définition (référéncée)	Nature	Différence avec le BAT (référéncée)
Bonheur au travail (BAT)	Expérience positive durable combinant affects positifs, sens, accomplissement et relations au travail (<i>Fisher, 2010 ; Salas-Vallina et Alegre, 2018 ; Pryce-Jones, 2010</i>)	Hédonique + eudémonique	Plus large que le bien-être ou la satisfaction ; intégrer émotions, sens, autonomie et contribution (<i>Huta & Ryan, 2010 ; De Neve et al., 2023</i>)
Satisfaction au travail	Évaluation cognitive du travail et de ses conditions (<i>Locke, 1976 ; Judge et Klinger, 2008</i>)	Cognitif	Le BAT inclut la dimension affective et le sens, ce qui dépasse la seule évaluation cognitive (<i>Fisher, 2014</i>)
Bien-être au travail	Fonctionnement psychologique optimal et santé mentale au travail (<i>Diener et al., 2017 ; Ryff, 2014</i>)	Psychologique	Dimension clinique/psychologique ; BAT = plus expérientiel et orienté vécu au travail (<i>Warr, 2013</i>)
Engagement	État d'énergie, implication et absorption (<i>Schaufeli & Bakker, 2004</i>)	Attitudinal et comportemental	On peut être engagé sous stress (burnout) → pas équivalent au bonheur (<i>Bakker & Albrecht, 2018</i>)
Motivation	Forces internes/externes orientant l'action (<i>Deci & Ryan, 2000 – SDT</i>)	Processuelle	Peut être élevée dans des environnements toxiques ; motivation ≠ bonheur (<i>Gagné & Deci, 2005</i>)
QVT / Quality of Work Life	Conditions matérielles et psychosociales du	Structurelle	QVT = déterminant organisationnel ; BAT = résultat vécu par

Concept	Définition (référéncée)	Nature	Différence avec le BAT (référéncée)
	travail (<i>Sirgy et al., 2001</i>)		l'individu (<i>Grawitch et al., 2017</i>)

Notre réalisation

Cette clarification conceptuelle permet de situer le BAT comme un construit distinct, multidimensionnel et expérientiel — combinant dimensions hédoniques et eudémoniques — et non comme synonyme de satisfaction, motivation, bien-être ou engagement (De Neve et al., 2023).

Bien que la littérature sur le bonheur au travail soit abondante et multidimensionnelle, cette recherche adopte un périmètre analytique volontairement ciblé. L'objectif n'est pas de recenser l'ensemble des approches du bien-être au travail, mais de se concentrer sur celles qui contribuent directement à clarifier le concept de BAT et à comprendre l'influence du leadership dans l'hôtellerie internationale. Ce resserrement conceptuel garantit la cohérence du cadre théorique retenu et positionne clairement l'apport de cette thèse dans les zones encore peu explorées de la littérature.

DEUXIÈME CHAPITRE

CADRE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous exposerons d'abord le cadre de recherche de notre étude, puis nous aborderons la problématique soulevée.

2.1 CADRE THÉORIQUE SENSIBILISANT : UNE APPROCHE INDUCTIVE ANCRÉE SUR LE TERRAIN

Cette section établit les fondements conceptuels de la recherche. Il est reconnu que l'exploration d'un sujet ne s'effectue pas invariablement à partir d'un ensemble de réponses préétablies. Elle procède plus fréquemment d'un questionnement initial, nourri d'intuitions, qui oriente l'investigation. Ces points de départ ne constituent pas des cadres théoriques rigides, mais plutôt des concepts qui contribuent à structurer la réflexion et à guider l'exploration empirique.

C'est dans cette perspective que les "concepts sensibilisateurs" acquièrent leur pertinence. À la différence des théories constituées, qui prescrivent des objets d'observation précis, ces concepts se caractérisent par leur souplesse et leur caractère suggestif. Ils offrent une direction, une perspective analytique (Blumer, 1954). L'approche adoptée privilégie ainsi une démarche inductive, où l'interprétation des données s'effectue sans contrainte théorique préalable, tout en maintenant une ouverture à la complexité et à la richesse des observations. Cette démarche peut être comparée à l'apprentissage progressif de la "lecture" d'un territoire au fur et à mesure de son exploration (Charmaz, 2000).

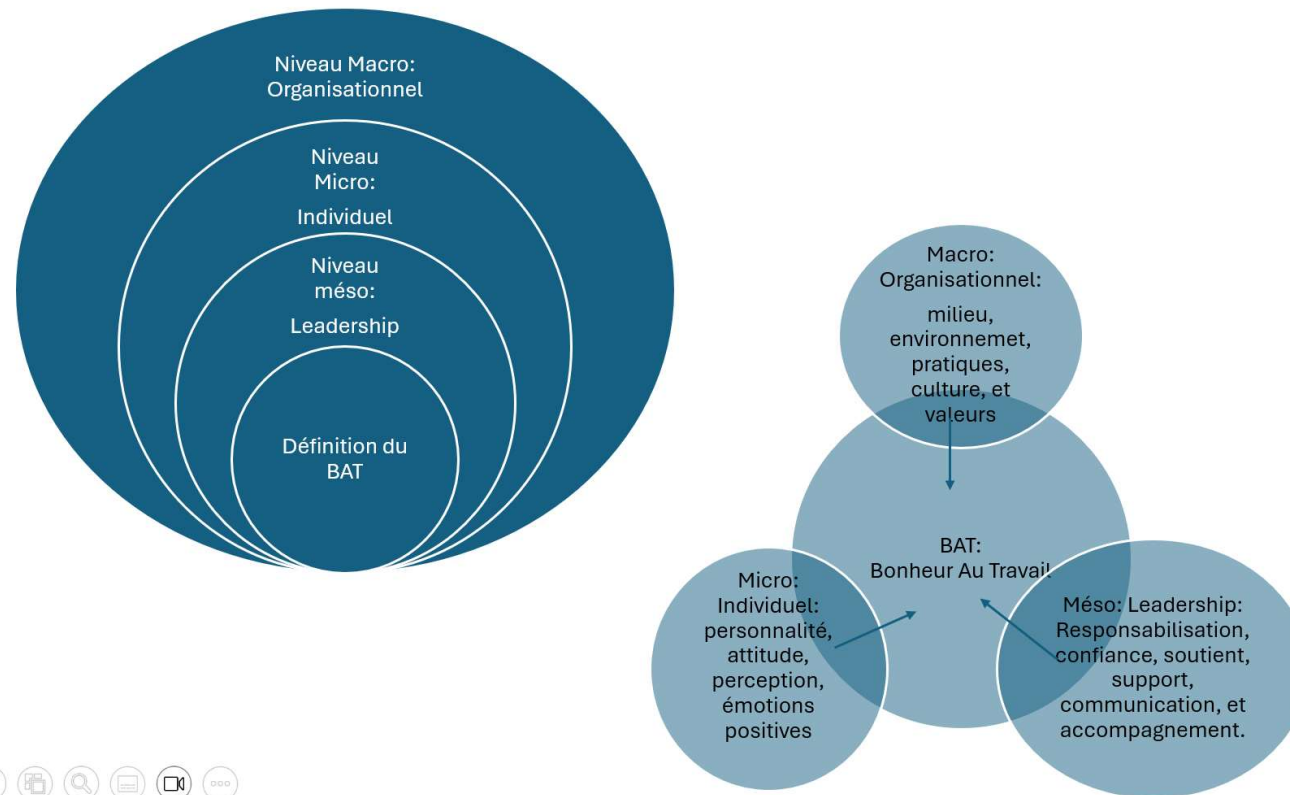
Notre cadre théorique est donc « sensibilisant » : il s'appuie sur ces concepts pour nous aider à explorer le bonheur au travail (BAT) (Bowen, 2006). Ces concepts sont comme des "outils de tri" qui nous aident à organiser nos observations et à donner du sens à ce qu'on découvre. Ils découlent de notre expérience, de la littérature existante, et surtout, de nos objectifs de recherche (Miles et al., 2014).

Tel que présenté dans notre revue de littérature, le BAT peut être exploré à trois niveaux complémentaires : organisationnel (macro), relationnel (méso) et individuel (micro).

Ces trois niveaux constituent nos principaux axes d'exploration. Mais nous avons également intégré d'autres idées clés qui nuancent notre compréhension du BAT :

Le BAT comme une expérience multidimensionnelle : On ne se limite pas à voir le bonheur comme une simple émotion positive. On prend aussi en compte l'engagement au travail (Fisher, 2010), (Zelenski et al., 2008), et l'idée que le bien-être englobe à la fois le fait de se sentir bien et de se développer personnellement (Koburtay et al., 2022). Ces concepts serviront de prisme pour analyser comment les hauts dirigeants du secteur hôtelier international influencent, consciemment ou non, l'émergence du bonheur au travail au sein de leurs établissements.

Figure 2.1.1
Cadre sensibilisant



Conformément à la posture inductive adoptée dans notre recherche, certaines théories ont été mobilisées comme théories sensibilisantes plutôt que comme cadres explicatifs stricts (Blumer, 1954). Ces théories n'ont pas pour objectif d'imposer des catégories analytiques a priori, mais plutôt d'orienter l'attention sur des dimensions clés du phénomène étudié (Charmaz, 2014). Dans le cadre de cette recherche, elles ont permis d'éclairer la compréhension préliminaire (a priori) de concepts liés au BAT, notamment l'expérience vécue du travail, la construction du climat organisationnel, le sens attribué au rôle de leader, ainsi que les dynamiques émotionnelles en contexte hôtelier international. Leur usage a donc servi à guider l'analyse tout en laissant émerger les dimensions propres au discours des participants, en cohérence avec l'épistémologie qualitative et le principe de construction progressive du cadre conceptuel à partir du terrain.

2.1.1 Concepts sensibilisateurs

Puisque notre recherche suivra une approche inductive, les concepts constituant notre cadre se doivent de ne pas limiter les découvertes potentielles en imposant des diktats à notre pensée. Ils doivent, au contraire, contribuer à la fécondité de cette dernière en ouvrant des pistes nous permettant de mieux comprendre le BAT, sa relation avec le leadership ainsi que les caractéristiques spécifiques des gestionnaires qui participent à la favorisation d'un climat de BAT pour leurs employés.

De ce fait, les concepts que nous avons retenus proviennent de diverses théories, adaptées au contexte de l'industrie hôtelière internationale, un domaine que nous maîtrisons bien pour y avoir accumulé deux décennies d'expérience professionnelle, ce qui explique la pertinence de plusieurs approches théoriques :

If you are a practitioner or professional, trained and experienced in the field which is the subject of the research, then you will have a corresponding, and possibly more useful, set of theories, models, etc. to those deriving from the 'pure' social science disciplines.
(Robson et McCartan, 2016) p. 9)

Dans les sections qui suivent, nous présentons les théories, ou plutôt des parties ou des éléments spécifiques des théories, qui serviront le but de notre recherche. Ces théories doivent être vues comme des instruments : elles deviennent vraies à différents degrés en fonction de leur applicabilité (Robson et McCartan, 2016).

2.1.2 La théorie des événements affectifs

Bien que la théorie des événements affectifs (AET : *Affective Events Theory*) de Howard M Weiss et Russell Cropanzano, (Weiss et Cropanzano, 1996) traite de JS et non de BAT, cette dernière est axée sur la structure, les causes et les conséquences de l'expérience affective dans le milieu de travail comme le suggèrent les auteurs qui affirment que les expériences affectives peuvent avoir un impact sur les attitudes et les comportements, ainsi, il faut considérer les pratiques organisationnelles dont le leadership qui aident à produire des expériences agréables (Fisherr,2010). Par ailleurs, l'une des bases de cette théorie est qu'elle met l'accent sur les « flux d'événements qui peuvent se dérouler sur les lieux de travail, et qui génèrent des réactions émotionnelles ou des changements d'humeur » (Brief et Weiss, 2002).

Cette théorie nous sera d'une double utilité. D'une part, elle nous servira pour mettre en valeur le rôle des leaders vis-à-vis du BAT et, d'autre part, pour identifier les mécanismes par lesquels les hauts dirigeants favorisent le climat de BAT au sein de leurs établissements.

Leaders are likely to evoke more positive affective reactions. Verbal and nonverbal leader emotions impact subordinate perceptions of the leader. Leader's emotions are contagious. In many situations, leader affect might directly and indirectly influence people's emotional responses and subsequent attitudes and behavior. (Gaddis et al., 2004, p. 14).

À l'instar de Jin et al. (2016) qui considèrent que le degré d'agrément que ressentent les leaders au travail peut influencer leurs pensées et leurs comportements de leadership de certaines manières, nous sommes d'avis qu'il est important de considérer l'influence de cette agréabilité des dirigeants sur les pensées et les comportements de leurs employés.

Enfin, cette théorie semble malgré tout assez proche des définitions conceptuelles du BAT puisqu'elle prend en considération les pratiques organisationnelles, dont le leadership et la conception des emplois qui aident à produire des expériences agréables (Fisher, 2010).

2.1.3 Des traits de la théorie du leadership participatif

Le leadership est une notion clé dans le monde du travail, qui désigne la capacité d'un individu ou d'un groupe à influencer, motiver et diriger les autres vers un objectif commun (Ouimet, 2019). Ainsi, alors que certains auteurs affirment que le style de leadership influence le BAT sans toutefois mentionner le style (Alketbi et Alshurideh, 2023), d'autres sont plus précis : pour Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre (2018), le leadership centré sur l'humain peut conduire au BAT, tandis que pour Abdillah et al. (2022), c'est le leadership authentique qui aurait un effet positif sur le BAT. De plus, le leadership spirituel améliorerait le BAT (Zhang et Zou, 2022b) et le leadership transformationnel serait un facteur influençant le BAT (Yap et Badri, 2020).

Certaines études révèlent que le leadership autonomisant (*empowering leadership*) aurait un effet direct sur le BAT au travers du rôle médiateur que joue le *job crafting*, cette approche permettant aux employés de remodeler leur environnement pour mieux correspondre à leurs besoins (Mohammed Yasin GHADI, 2020). En revanche, d'autres chercheurs ayant démontré l'importance de la culture émotionnelle de la joie et sa contribution au bien-être des employés soulignent l'importance d'étudier l'impact du leadership humaniste tel que le leadership humble ou le leadership inclusif sur le BAT (Aboramadan et Kundi, 2022).

La littérature a aussi révélé un style de leadership mature et transformateur où les dirigeants doivent être prévenants et altruistes tout en adoptant une approche de leadership efficace qui est plus favorable au BAT (Isa et al., 2019). Toutefois, le leadership transformationnel proposé par Likert (1961), transforme le concept de leadership démocratique vers un leadership participatif en se basant sur trois principes essentiels (le principe de soutien mutuel, le principe de décision de

groupe, et le principe des normes élevées) qui s'harmonisent complètement avec notre thème de recherche.

Certains traits du leadership participatif contribuent favorablement au BAT. Ainsi, le partage des idées et des informations (Lam et al., 2015) est un trait du leadership participatif misant sur la communication ouverte et bidirectionnelle qui promeut le BAT (Abraham, 2015; Singh et Shastri, 2020). Également, l'une des caractéristiques du leadership participatif qui est la confiance (Wang et al., 2022) est un trait qualificatif qui mène au BAT des employés au travers du « leader digne de confiance » (*trustworthy leader*) (Januwarsono, 2015). Finalement, l'un des traits du leadership participatif réfère à la délégation de la prise de décision aux employés (Kahai et al., 1997). Ce trait rejoint la notion de responsabilisation des employés, identifiée comme levier du BAT la responsabilisation (Mohammed Yasin GHADI, 2020) et l'autonomisation pour la prise de décision (Evans et Sawyer, 2010) accordées aux employés par leurs gestionnaires et contribue à la création et à la promotion du BAT.

D'où notre considération du leadership participatif dans notre cadre sensibilisant. Surtout que ce type de leadership reflète deux caractéristiques fondamentales: la consultation des employés et le support de ces derniers par des ressources pour les soutenir dans le processus de travail (Wang et al., 2022).

Ces concepts guideront notre lecture analytique des récits des hauts dirigeants interrogés dans cette étude, en cherchant à comprendre comment leurs pratiques contribuent, de manière explicite ou implicite, à la création d'un climat propice au bonheur au travail dans leurs établissements hôteliers.

2.2 PROBLÉMATIQUE

Le chapitre s'articule en deux sections distinctes. Dans un premier temps, nous exposerons le sujet central de notre recherche doctorale. Ensuite, nous aborderons les objectifs spécifiques de l'étude et formulerons les questions de recherche qui en découlent.

2.2.1 Sujet de recherche doctorale

Après presque 25 années de recherche sur le BAT, de nombreuses difficultés persistent toujours et plusieurs questions demeurent sans réponse. Pourtant, le BAT est loin d'être une mode passagère (Muñiz-Velázquez et al., 2022). Les recherches sur le bonheur organisationnel se sont multipliées au cours des dernières années, mais les facteurs contribuant au bonheur organisationnel sont encore sous-explorés (Dutschke et al., 2021). Les différents auteurs ne s'accordent pas sur la notion fondamentale de bonheur (Moccia, 2016).

Il est donc étonnant qu'aucune opinion unifiée n'ait été dégagée sur la définition du bonheur au travail (Zhang et Zou, 2022a). Malgré cela, tout porte à croire qu'en présence de bonheur, les ressources humaines peuvent utiliser pleinement les ressources de l'organisation (JafarianDehkordi et Aghasi, 2023). Jusqu'au début de 2023, le BAT était pour plusieurs encore synonyme de satisfaction au travail (JS), c'est-à-dire la satisfaction générale d'un employé à l'égard de son travail (Baig et al., 2022; Jangir et Kumar, 2022). Ce constat contraste largement avec les nouvelles tendances promues par l'Industrie 5.0, cette philosophie focalisée sur l'employé et la durabilité des ressources humaines (Salvadorinho et Teixeira, 2023). Comme un employé heureux est un employé productif, il n'est pas étonnant que l'adoption de pratiques durables entraîne le BAT pour les employés (Mehta et Singh, 2023). En 2023, on note également que des thèses s'écrivent en définissant le BAT comme JS et soutenant les bienfaits de plus d'enthousiasme et de bonheur au travail (Zaw, 2023).

Selon Gaucher et Veenhoven (2023), le BAT est un concept large permettant de décrire une grande variété de phénomènes hétérogènes. Bien que la plupart des gens puissent comprendre ce concept en s'en faisant une idée personnelle, ce dernier est affublé de multiples définitions, tant académiques que professionnelles, souvent divergentes ou floues (Gaucher et Veenhoven, 2023).

En conséquence, un des défis initiaux dans la recherche sur le BAT est de définir ce dernier (Dharani et April, 2022). Le BAT est une question complexe et multidimensionnelle (Alnuaimi, 2018). En effet, de nombreux facteurs tels que la rémunération, l'ambiance de travail, les relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, la flexibilité du travail ou même l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée peuvent influencer le BAT. De plus, le BAT peut être différent pour chaque individu et peut dépendre de facteurs personnels comme les intérêts professionnels ou les valeurs. Il n'existe pour ainsi dire pas de définition simple et concise du BAT.

En revanche, le BAT est un élément clé pour les organisations, même pendant une pandémie telle que celle de COVID-19 (Pheunpha, 2022). Le bonheur des employés est un indicateur essentiel de la réussite d'une entreprise (Ramesh et Katta, 2022). Le BAT est largement reconnu comme un facteur important contributeur au succès des entreprises (Arowolo et Akinbo, 2022).

Le BAT est également un aspect essentiel dans la gestion des affaires (Mendoza-Ocasal et al., 2022). Hosie et al. (2012) ont établi de manière empirique une variation sur le thème durable du bonheur et de la productivité : la proposition évolutive des « *happy-performing managers* », c'est-à-dire des « managers heureux et performants ». Les chercheurs ont étudié comment les indicateurs de bien-être affectif et de satisfaction professionnelle intrinsèque des managers, deux aspects importants du bonheur, permettent de prédire des aspects spécifiques du contexte et de la performance des tâches. Ces derniers ont démontré que des éléments de bien-être affectif et de satisfaction professionnelle intrinsèque indiquent comment les managers obtiennent et maintiennent des niveaux de performance élevés.

Les nouveaux modes de travail (*NWW, new ways of work*), parfois appelés nouvelles façons de faire, tendent à augmenter globalement le bonheur (Baqué,

2022). Lorsque les employés sont heureux au travail, ils cultivent la confiance et la loyauté et produisent des hormones du bonheur, ce qui les motive à être très performants (Schmidt, 2022). D'ailleurs, les infirmières heureuses auraient une meilleure estime d'elles-mêmes, des performances professionnelles de meilleure qualité ainsi qu'une passion accrue pour leur rôle professionnel (Alharthi et al., 2023). Ces auteurs ajoutent même qu'étant donné que tous ces facteurs sont associés à l'aménagement du travail, les infirmières heureuses adopteraient une attitude proactive à l'égard de l'aménagement de leur travail et de leur rôle au travail.

Certains auteurs affirment que les dirigeants d'entreprises de l'ère post-COVID-19 doivent cultiver une culture organisationnelle basée sur la gestion du bonheur, qui inclut ensuite des actions d'innovation stratégique et de communication interne, ce qui permettra en outre de fidéliser les talents créatifs (Topić, 2023). À cet égard, Wagner (2023) soutient d'ailleurs que lorsque les salariés sont convaincus que leur entreprise cherche à les rendre heureux, ces derniers sont également plus enclins à défendre les intérêts de leur employeur.

D'autres auteurs ont également démontré que des employés heureux sont plus productifs (Charles-Leija et al., 2023); à ne pas répéter tous les autres bénéfices du BAT⁴. Conséquemment, le bonheur au travail et l'engagement total qui en découle sont plus importants que jamais dans le monde du travail d'aujourd'hui (Vallina et Gómez, 2022).

Chez nous, dans la province de Québec, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), recommande activement la promotion d'un climat organisationnel sain comme pilier de la santé psychologique, de l'engagement et de la performance (CRHA, 2022c). De plus, le (CRHA, 2023) insiste sur la pertinence de l'approche par le climat de travail, défini comme l'ensemble des perceptions qu'ont les employés de leur environnement professionnel. Ce climat, lorsqu'il est caractérisé par la reconnaissance, la communication transparente et le soutien des gestionnaires, favorise directement le bien-être au travail et réduit les risques

⁴ Annexe 1 : Aperçu général des bénéfices du BAT

psychosociaux (Crha, 2023) (Crha, 2022b). Cette perspective rejoint notre définition du BAT (qui sera présentée plus tard) comme climat multidimensionnel, influencé par des facteurs organisationnels (niveau macro) et relationnels (niveau méso). Pour terminer l'appui québécois, le CRHA reconnaît pleinement que le climat organisationnel agit comme proxy opérationnel du bonheur au travail, c'est-à-dire comme indicateur tangible et mesurable de la qualité de vie au travail (CRHA, 2023). En ce sens, notre cadre conceptuel, qui mobilise des leviers comme la culture de reconnaissance, la communication bidirectionnelle ou encore le leadership de soutien, s'inscrit dans les meilleures pratiques recommandées par la profession.

En somme, loin de s'opposer à la doctrine professionnelle en GRH, cette recherche s'appuie sur des cadres validés par le CRHA, et contribue à la compréhension contemporaine du rôle du leadership dans la création d'un climat de travail favorable, particulièrement dans le secteur hôtelier international.

Au vu des nombreuses difficultés rencontrées par l'économie mondiale entraînant des baisses généralisées du moral des employés, les organisations du monde entier ont tout intérêt à renforcer les pratiques positives qui créeront des avantages pour toutes les parties prenantes par le biais du comportement organisationnel positif (Ramlall et al., 2014).

Ces études viennent rejoindre les pratiques terrains confirmés par la firme Gallup⁵ qui s'occupe des sondages d'engagement pour des millions d'employés partout dans le monde et dans différentes industries. D'après la firme, le bonheur des employés permet de se prémunir de l'absentéisme, accroît la performance, la satisfaction des clients, la qualité du service et ultimement les profits (Gallup, 2023). De plus, toujours selon la firme, les employés heureux sont 20 % plus productifs que les employés qui ne le sont pas.

En outre, les pratiques organisationnelles ont aussi démontré que « lorsqu'un employé est heureux au travail, il est motivé à faire un effort supplémentaire (*do*

⁵ Une société mondiale d'analyse et de conseil qui, à travers plus de 35 millions de répondants au sondage de l'engagement au travail à travers 160 pays dans le monde, prodigue des conseils et offre des solutions en matière de leadership aux gestionnaires et aux organisations.

the extra mile) et à faire tout son possible pour améliorer l'expérience d'un client lorsqu'il interagit avec l'entreprise (Lorentzen, 2025). On ne s'étonne donc pas de constater qu'une panoplie d'entreprises de différents secteurs d'activité sont célèbres pour leurs slogans qui martèlent cette nécessité, tout particulièrement dans l'industrie hôtelière internationale. Pour ne donner qu'un seul exemple, citons Bill Marriott, le fondateur de la chaîne hôtelière éponyme avec des milliers d'hôtels partout dans le monde, dont l'approche se résume en deux phrases : « traitez vos employés comme vous voulez qu'ils traitent vos clients » (Marriott, 2010) et « prenez soin de vos employés, vos employés prendront soin de vos clients et les clients reviendront » (Marriott, 2010).

Ces deux phrases à la base du succès mondial de ce fondateur et de sa chaîne hôtelière sont systématiquement adressées à tous les leaders de ces hôtels, peu importe leur origine, leur milieu ou leur provenance. Cela démontre à quel point la relation entre l'employé et son superviseur reste un enjeu essentiel dans les relations de travail. Les statistiques de la même firme Gallup reflétant les avis des dizaines de millions d'employés de partout dans le monde ont révélé que les employés quittent leurs managers et pas leurs organisations (Buckingham et Coffman, 2014). En d'autres termes, la relation avec le superviseur immédiat conduit les employés à rester ou à quitter une organisation.

En se basant sur les sondages de Gallup révélant l'importance des leaders dans les milieux de travail, la concentration principale de notre recherche se dirige vers le niveau méso, spécifiquement, le rôle des leaders dans la favorisation d'un climat de BAT pour leurs employés. Pour ce faire, il faut premièrement identifier et préciser, dans la mesure du possible, ce que signifie le BAT pour les leaders et les employés concernés par cette recherche.

Lorsque nous aurons réussi à établir une conceptualisation claire et déterminée du BAT, nous nous dirigerons vers l'exploration de l'existence d'une relation entre BAT et leaders. Par la suite, nous nous concentrerons sur les traits et les caractéristiques du leadership impliqué dans la favorisation d'un climat de BAT de leurs employés. Ainsi, notre problème de recherche consiste à trouver une définition opérationnelle du BAT, à investiguer si les leaders, spécifiquement dans l'industrie

hôtelière internationale, jouent un rôle dans la favorisation d'un climat de BAT pour leurs employés et, ultimement, à découvrir les caractéristiques spécifiques d'un leadership créant ou favorisant un climat de BAT.

À l'heure où le BAT est vu comme important, voire indispensable, pour les employés dans différentes industries, il reste d'une particularité pour l'industrie hôtelière caractérisée par un service à la clientèle personnalisé et exigeant, vu les interactions humaines et continues entre les employés et les clients. C'est un domaine où les employés doivent travailler au moment où les clients sont en vacances, doivent se fatiguer quand les clients se reposent et doivent garder le sourire, quelles que soient leurs émotions ou leurs circonstances personnelles.

“Hotel managers need to encourage behaviors that extend beyond the roles of the past, such as helping the customer(s) to solve a problem, cooperating with colleagues, preventing unexpected incidents, and paying special attention to the organization.” (Dagenais-Cooper et Paillé, 2012) p. 304)

À ces considérations, s'ajoute le fait que ce domaine était l'un des plus touchés par la pandémie de la Covid-19 et ses effets économiques :

« La Covid-19 a des impacts sévères et soudains sur nos affaires qui sont plus graves que les événements du 11 septembre et le crash boursier 2009 combinés ».

Ces paroles sont celles d'Arne M. Sorenson (Sorenson, 2020), président et chef de la direction de la plus grande chaîne hôtelière au monde, la chaîne Marriott, fondée en 1927 et possédant presque 7000 établissements dispersés dans plus d'une centaine de pays (Marriott International, 2019). Cette pandémie a perturbé non seulement les opérations et les activités hôtelières, mais aussi les rôles des leaders marqués par ces changements. Une grande partie du temps des leaders consacré auparavant à s'occuper de leurs employés était alors dédiée à suivre les directives de la santé et à assurer des pratiques saines. On parle ainsi de tâches additionnelles qui s'ajoutent à d'autres responsabilités :

Hotels, moreover, must inspire their employees to perform their best
hotels must encourage certain behaviors beyond regular job
functions, like helping customers resolve problems, cooperating
with colleagues, preventing unexpected incidents, and paying extra

attention to the organization. In other words, hotel employees not only must complete their job but also act beyond their own obligations to the hotel and others. (Chiang et Hsieh, 2012) p. 180)

Ainsi, dans un contexte où le BAT est reconnu comme un levier stratégique de performance, d'attraction et de rétention, son étude devient d'autant plus cruciale dans l'industrie hôtelière internationale. Ce secteur, fortement tributaire des interactions humaines, expose les employés à une pression émotionnelle constante, accentuée par des horaires atypiques, une exigence de convivialité permanente et une réactivité aux besoins fluctuants des clients. Les défis accentués par la pandémie, la perte de main-d'œuvre qualifiée et la redéfinition des priorités organisationnelles renforcent la nécessité d'un leadership capable de créer un climat favorable au BAT. La littérature révèle que les leaders jouent un rôle central dans la qualité de vie au travail, en influençant directement les perceptions, les émotions et l'engagement des employés. Ce sont donc ces défis, mis en lumière par la littérature et le contexte sectoriel, qui justifient les objectifs et les questions de recherche exposés dans la section suivante.

Malgré l'abondance de travaux sur le bien-être et la satisfaction au travail, le Bonheur au Travail (BAT) demeure un concept encore instable sur le plan théorique et empirique. Les recherches existantes présentent deux limites : (1) une conceptualisation souvent fragmentée, où le BAT est confondu avec la satisfaction, la motivation ou le bien-être psychologique, et (2) un manque d'études focalisées sur le rôle des gestionnaires dans la construction du BAT, en particulier dans des contextes internationaux complexes comme l'hôtellerie mondiale.

Cette thèse répond à ces limites en adoptant une perspective multiniveaux centrée sur l'expérience vécue des gestionnaires de haut niveau, considérés comme architectes du climat de travail. Elle propose une clarification conceptuelle du BAT adaptée au secteur hôtelier global, ainsi qu'une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les dirigeants favorisent (ou entravent) l'expérience du bonheur au travail.

2.2.2 Objectifs et questions de recherche

Bien que la littérature ait permis d'esquisser certaines associations entre le bonheur au travail (BAT) et le leadership, elle reste largement muette sur les mécanismes concrets à l'œuvre, en particulier dans les industries privées, et plus encore dans le secteur hôtelier international. Les travaux empiriques ayant étudié cette relation demeurent rares, souvent limités à des contextes géographiques ou organisationnels spécifiques, sans approfondir les caractéristiques précises du leadership susceptibles de favoriser un climat de BAT.

Une étude réalisée en Malaisie auprès d'organisations du secteur public vient toutefois appuyer la pertinence de cette investigation. (Isa et al., 2019) en démontrant l'influence significative du leadership sur le bien-être des employés, en soulignant que :

“Besides ensuring that the organizational environment can influence the level of employees' happiness, a leader also needs to establish leadership qualities that contribute to the employees' happiness at work” (p. 6552).

« En plus de veiller à ce que l'environnement organisationnel puisse influencer le niveau de bonheur des employés, un leader doit également cultiver des qualités de leadership qui contribuent au bien-être et à la satisfaction de ces derniers au travail. » [Traduction libre]

Ce constat vient appuyer l'objectif principal de la présente recherche, qui est double : d'une part, clarifier la conceptualisation du BAT du point de vue des acteurs organisationnels (employés et leaders) ; d'autre part, explorer les caractéristiques du leadership, styles, comportements, pratiques qui favorisent et le maintiennent un climat propice au bonheur au travail, spécifiquement dans l'industrie hôtelière internationale.

Ce travail de clarification et d'identification est d'autant plus pertinent que, bien que le BAT soit de plus en plus valorisé dans les discours organisationnels, très peu d'études ont investigué les perceptions des leaders à ce sujet, ainsi que leurs rôles effectifs dans la favorisation d'un tel climat. Or, les recherches en psychologie

positive organisationnelle suggèrent que le BAT peut non seulement être favorisé, mais aussi soutenu et cultivé à long terme (Sheldon et Lyubomirsky, 2006). En ce sens, la présente étude se veut aussi utile que pratique : elle vise à offrir aux dirigeants hôteliers des repères opérationnels pour répondre aux défis humains de leur secteur.

De cet objectif général découlent les trois questions de recherche suivantes :

- Q1 : Qu'est-ce que le bonheur au travail (BAT), tel que perçu par les hauts dirigeants dans le secteur hôtelier international ?
- Q2 : Quels sont les principaux leviers et conditions organisationnelles favorisant le BAT le secteur hôtelier international ?
- Q3 : Que font concrètement les hauts dirigeants dans le secteur hôtelier international pour soutenir ou favoriser un climat de BAT au sein de leurs établissements ?

À notre connaissance, aucun écrit antérieur ne propose une cartographie claire et située des traits ou pratiques de leadership associés au BAT dans ce contexte. C'est donc à cette contribution originale que s'attelle cette étude, en ouvrant un espace exploratoire inductif sur la manière dont le leadership peut, en contexte hôtelier international, devenir un vecteur durable de bonheur au travail.

TROISIÈME CHAPITRE

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre a pour but de exposer la méthodologie de recherche employée pour répondre à la question de recherche. Aussi présenterons-nous le canevas opérationnel précis qui a balisé le cours de notre investigation.

3.1 PERSPECTIVE DE RECHERCHE : PARADIGME ET RAISONNEMENT

3.1.1 Position paradigmatique.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective pragmatique, fondée sur l'idée que la connaissance émerge de l'interaction entre l'expérience, le terrain et les enjeux concrets. Contrairement aux approches déductives, elle ne part pas d'un modèle théorique préétabli pour tester des hypothèses, mais cherche plutôt à construire le savoir à partir des réalités observées et des significations attribuées par les acteurs concernés.

Le pragmatisme constitue ainsi notre positionnement paradigmatique, dans la mesure où il permet d'aborder un phénomène complexe — en l'occurrence, le lien entre le bonheur au travail (BAT) et le leadership dans l'industrie hôtelière internationale — sans réductionnisme méthodologique. Cette posture rejoint la définition qu'en donnent (Robson et McCartan, 2016), pour qui la connaissance se construit dans et à travers le monde réel et s'appuie sur les effets pratiques qu'elle produit.

Dans cette optique, le choix méthodologique adopté est principalement qualitatif et inductif, avec une forte immersion dans le terrain et une posture de recherche orientée vers la co-construction du sens avec les participants. Ce positionnement s'ancre dans une posture empirico-réflexive, où l'expérience professionnelle du chercheur et l'observation participante enrichissent la compréhension du phénomène étudié.

Le pragmatisme offre par ailleurs une légitimité à l'usage de méthodes mixtes, lorsque cela est pertinent. Comme l'affirment Robson et McCartan (2016, p. 138), « *le pragmatisme peut être perçu comme offrant une légitimation pour mener des recherches multi stratégiques, avec l'assurance qu'un ensemble de chercheurs éminents dans le domaine ont déjà emprunté cette voie* ». Ce point est également souligné par (Johnson et Onwuegbuzie, 2004), qui voient dans le paradigme pragmatique une base cohérente pour articuler méthodes qualitatives et quantitatives dans une logique de complémentarité.

En résumé, cette recherche adopte une posture inductive, pragmatique et fondée sur le terrain, en cohérence avec son objectif de compréhension approfondie du rôle des hauts dirigeants dans la favorisation d'un climat de BAT. La méthode qualitative mobilisée se veut flexible, sensible aux contextes, et ancrée dans la réalité vécue des acteurs organisationnels, tout en laissant place à des éléments mixtes là où cela enrichit l'analyse.

3.2 APPROCHE, DEVIS ET ÉCHANTILLONAGE

3.2.1 Devis mixte

Dans la continuité de notre positionnement pragmatique, nous avons adopté un devis de recherche mixte de type séquentiel exploratoire (*sequential exploratory design*), tel que défini par (Robson et McCartan, 2016). Ce modèle se caractérise par une première phase qualitative prédominante, suivie d'une phase quantitative complémentaire. Ce choix s'aligne avec la finalité inductive de la recherche : explorer la définition du Bonheur au Travail (BAT) telle qu'élaborée par les hauts dirigeants de l'hôtellerie internationale et identifier les pratiques de leadership qui favorisent un climat de BAT.

La phase qualitative repose sur une étude de cas multiples via des entrevues semi-dirigées, outil privilégié pour capter la richesse des récits et la diversité des représentations. La phase quantitative, quant à elle, s'est appuyée sur l'utilisation

d'une échelle de mesure validée (*SHAW : Shortened Happiness at Work Scale*) auprès des mêmes participants. Cette séquence visait à catégoriser leur niveau perçu de BAT et à croiser ces données avec leurs discours qualitatifs, dans une logique de triangulation interprétative.

L'objectif de cette stratégie méthodologique n'est pas de tester une hypothèse ou de généraliser statistiquement les résultats, mais de mieux comprendre les significations attribuées au BAT et les comportements de leadership associés, en prenant appui sur des données diversifiées. La priorité est donc accordée à l'analyse qualitative, tandis que la composante quantitative vient en appui, afin de renforcer la robustesse des interprétations.

Ce couplage méthodologique assure une meilleure compréhension du phénomène tout en s'appuyant sur les forces complémentaires des approches qualitative et quantitative. Ce choix rejoint les recommandations de (Robson et McCartan, 2016), qui considèrent que « le pragmatisme peut être perçu comme offrant une légitimation pour mener des recherches multi stratégiques, avec l'assurance qu'un ensemble de chercheurs éminents dans le domaine ont déjà emprunté cette voie » (p.138).

3.2.2 Volet qualitatif

La littérature sur le Bonheur au Travail (BAT) dans le domaine de la gestion met principalement en avant des recherches quantitatives (Jenkins et Delbridge, 2014). Toutefois, notre objectif étant d'explorer la définition que donnent les hauts dirigeants du secteur hôtelier international au BAT, ainsi que d'identifier les caractéristiques de leur leadership contribuant à créer un climat favorable, une approche qualitative inductive s'est imposée naturellement (Hoepfl, 1997).

Dans cette optique, nous avons opté pour une étude de cas multiples comme méthode principale. Cette méthode permet une compréhension en profondeur d'un phénomène complexe dans son contexte naturel (Yin, 2017). Chaque établissement

hôtelier constitue un cas, et les dirigeants interrogés représentent une unité d'analyse à l'intérieur de ces cas. L'intérêt de cette approche réside dans sa capacité à générer des données riches et diversifiées sur les perceptions, les pratiques et les dynamiques du leadership favorisant le BAT.

Le choix des entrevues semi-dirigées comme outil de collecte de données répond à la nécessité d'explorer les représentations subjectives et les expériences vécues. Cette méthode offre une flexibilité qui facilite l'adaptation des questions au profil et à l'expertise des répondants (Maham et Omar Khalid, 2019). Un guide d'entretien⁶ validé par un comité d'éthique a servi de canevas, tout en laissant une large place à l'expression spontanée. Afin d'orienter les discussions et de les mener à l'essentiel, ce guide permettait aussi d'assurer une certaine cohérence dans l'exploration des thèmes clés tout en restant modulable.

Par ailleurs, cette méthode peut aussi être considérée comme une forme d'observation participative, dans la mesure où elle permettait aux participants de s'exprimer librement et en profondeur, renforçant ainsi la confiance dans l'échange (McIntosh et Morse, 2015). En tant que chercheur, nous avons aussi assumé le rôle d'instrument de collecte de données, selon la formule de (Hoepfl, 1997), en guidant activement mais avec neutralité le processus d'entretien. En utilisant un langage commun avec les répondants (du fait de notre appartenance au secteur hôtelier), ce qui les a mis à l'aise pour partager des expériences sensibles et authentiques.

L'interaction avec des gestionnaires de haut niveau implique également que les questions ne peuvent pas être identiques pour tous les participants. Ainsi, notre guide d'entrevue semi-dirigée a été flexible et adaptable selon le contexte et la trajectoire des individus interrogés. Cela a permis d'explorer avec précision les dimensions du BAT telles qu'expérimentées par chacun, tout en respectant une structure thématique globale.

Enfin, le choix des entrevues comme méthode principale visait à permettre aux gestionnaires de définir, dans leurs propres termes et représentations, les contours

⁶ Voir annexe 4 Outil de recherche. Guide d'entrevue V. Français

du bonheur au travail, ses leviers, et les obstacles rencontrés. Ces récits contextualisés constituent la richesse empirique essentielle de notre recherche.

La sélection des cas s'est opérée à partir d'un échantillonnage par convenance raisonnée, basé sur la connaissance préalable du terrain. Les dirigeants ont été choisis dans différents pays (Canada, Arabie Saoudite, Émirats Arabes Unis, Espagne, etc.), assurant ainsi une diversité géographique et culturelle, tout en appartenant à un secteur relativement homogène en termes de normes et de pratiques de gestion (Hofstede et al., 2010). Cette combinaison a permis de croiser les particularités culturelles avec les standards internationaux du secteur hôtelier, enrichissant ainsi la portée des analyses.

Enfin, nous avons intégré les recommandations de (Braun et Clarke, 2006) en structurant l'analyse selon une grille thématique à trois niveaux (macro, méso, micro), ce qui permet d'articuler les dynamiques organisationnelles, interpersonnelles et individuelles influençant le BAT dans l'industrie hôtelière internationale.

Le tableau 3.2.1 suivant, présente les différents cas étudiés, chacun étant représenté par un hôtel (appartenant à une chaîne internationale ou étant indépendant), dans lequel un ou plusieurs hauts dirigeants ont été interviewés. Ces dirigeants, identifiés par des codes anonymisés (P0 à P11), constituent les unités d'analyse de notre étude de cas multiples. Chaque répondant occupe un poste stratégique, avec un parcours international significatif, ce qui renforce la validité contextuelle de leurs propos dans un secteur mondialisé.

Tableau 3.2.1
Tableau synthétique des cas étudiés

Cas	Type d'hôtel	Pays	Poste du répondant	Domaine fonctionnel
1	Chaîne hôtelière indépendante	Canada	Directeur de la restauration	Opérations
2	Chaîne hôtelière internationale	Arabie Saoudite	Directeur assurance qualité	Qualité
3	Chaîne hôtelière internationale	Arabie Saoudite	Directeur de restaurant	Opérations
4	Chaîne hôtelière internationale	Oman	Directeur général	Direction générale
5	Chaîne hôtelière internationale	Émirats Arabes Unis	Directeur RH multi-hôtels	Ressources humaines
6	Chaîne hôtelière internationale	Maldives	Directeur des finances	Finance
7	Chaîne hôtelière internationale	Arabie Saoudite	Directeur général	Direction générale
8	Chaîne hôtelière internationale	Arabie Saoudite	Directeur commercial	Commercial
9	Chaîne hôtelière internationale	Arabie Saoudite	Directeur ventes/marketing	Marketing/Ventes
10	Chaîne hôtelière indépendante	Espagne	Directeur général	Direction générale
11	Chaîne hôtelière internationale	Arabie Saoudite	Directeur commercial	Commercial
12	Chaîne hôtelière internationale	Émirats Arabes Unis	Directrice RH	Ressources humaines

Notre réalisation

En outre, comme le souligne Hoepfl (1997), nous aurons en quelque sorte en tant que chercheur le rôle « d'instrument de collecte de données ». De plus, le fait que nous appartenions au secteur hôtelier a favorisé la compréhension et l'échange avec

les participants dans un langage commun, ce qui les a mis à l'aise pour partager les informations pertinentes.

Afin d'orienter les discussions et de les mener à l'essentiel, un guide d'entrevue était préparé à l'avance; un guide qui est approuvé par le comité d'éthique⁷. Néanmoins, nous avons pris soin de préserver une importante marge de discussion afin de laisser les participants s'exprimer librement et pour donner aux participants une marge de liberté dans leur réponse et les a incités à se confier davantage. Cette spécificité de notre approche est bien soulignée par McIntosh et Morse (2015)

L'interaction avec des gestionnaires de haut niveau fait en sorte que les questions ne peuvent pas être identiques pour tous les participants. C'est pour cela que le guide d'entrevue semi-dirigée utilisé dans le processus de collecte de données était flexible et modulable avec des questions ouvertes et adaptables.

Enfin, il faut préciser que le but principal de ces entrevues était d'identifier, grâce à ces gestionnaires internationaux en hôtellerie, les caractéristiques essentielles impliquées dans un climat de BAT. Le choix des entrevues comme principale méthode de collecte de données était le plus approprié puisqu'elle a permis aux gestionnaires de définir, dans leurs propres termes et mots, les défis et les opportunités liées à notre sujet.

3.2.3 Volet quantitatif

Rappelons que le but principal de notre recherche est de découvrir les caractéristiques d'un leadership favorisant un climat de BAT pour les employés. Il convient donc de mixer notre méthode en ajoutant un devis quantitatif. Il s'agit dans un premier temps, de mesurer la BAT des leaders qui seront interviewés afin de catégoriser leurs niveaux de BAT. Dans un deuxième temps d'explorer si les niveaux variés influencent la définition du BAT ainsi ses caractéristiques de leadership.

⁷ Voir annexe 4 Outil de recherche. Guide d'entrevue V. Français

Avant de discuter de notre choix de l'échelle de mesure, il convient de mentionner tout d'abord que l'hétérogénéité conceptuelle du BAT a projeté ses ombres sur la variation énorme, et fréquemment irrationnelle des échelles de mesures utilisées⁸ dans les écrits sur le BAT.

Donc, afin de bien choisir notre échelle de mesure pour le volet quantitatif de notre étude, il importe de montrer nos critères de sélection :

- 1- S'assurer que l'échelle choisie mesure le bonheur au travail et pas des proxys bonheur.
- 2- S'assurer que l'échelle servira notre but ultime de cette analyse quantitative, qui est de catégoriser les dirigeants qui seront interviewés. Précisons que, dans le cadre de notre étude, il ne s'agit pas de valider une hypothèse.
- 3- S'assurer de la qualité psychométrique de l'échelle.
- 4- Finalement, choisir le meilleur contexte d'utilisation de cette échelle.

D'où notre choix de l'échelle "*shortened version of the happiness at work scale*" (Andrés Salas-Vallina et Joaquín Alegre, 2018) composé de 9 items et qui a été validé psychométriquement par (Rastogi, 2020) et (Feitor et al., 2022) Échelle de mesure: "*shortened version of the happiness at work scale*" "Version abrégée de l'échelle du bien-être au travail" [notre traduction]

1. *At my job, I feel strong and vigorous*
2. *I am enthusiastic about my job*
3. *I get carried away when I am working [*
4. *How satisfied are you with the nature of the work you perform?*
5. *How satisfied are you with the pay you receive for your job?*
6. *How satisfied are you with the opportunities which exist in this organization for advancement [promotion]?*
7. *I would be very happy to spend the rest of my career with this organization*
8. *I feel emotionally attached' to this organization*

⁸ Annexe 8 Échelles de mesures associées au BAT

9. I feel a strong sense of belonging to my organization

La version abrégée de l'échelle du bonheur au travail (Shortened Version of the Happiness at Work Scale, SHAW), élaborée par Salas-Vallina et Alegre (2018), constitue une contribution notable à la recherche en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines. Issue d'une version initiale plus étoffée comprenant 31 items, cette forme réduite — composée de 9 items répartis sur trois dimensions fondamentales (engagement, satisfaction au travail et engagement organisationnel affectif) — vise à concilier rigueur psychométrique et efficacité opérationnelle. Sa concision permet notamment de limiter la fatigue des répondants, de réduire les biais liés aux abandons en cours de questionnaire, et d'améliorer la qualité globale des données collectées dans des contextes appliqués.

Sur le plan méthodologique, la SHAW affiche une excellente fidélité interne, comme en témoignent les coefficients alpha de Cronbach supérieurs à 0,87 pour chacune des trois dimensions, et un alpha global de 0,92. La validité de contenu a été assurée par un processus de sélection rigoureux des items, mobilisant l'expertise de chercheurs spécialisés en psychologie organisationnelle. Par ailleurs, des analyses factorielles confirmatoires de second ordre ont permis de valider la structure tridimensionnelle de l'échelle, avec des indices d'ajustement particulièrement satisfaisants (CFI = 0.98 ; TLI = 0.96 ; RMSEA = 0.052), attestant ainsi de sa validité de construit.

La validité convergente est confirmée par des valeurs d'AVE supérieures au seuil recommandé de 0,50 (variant entre 0,69 et 0,78), et la validité discriminante est soutenue par la distinction empirique nette entre les trois facteurs. En outre, les propriétés prédictives de la SHAW s'alignent sur celles de l'échelle complète, avec des corrélations significatives observées avec des variables organisationnelles majeures telles que l'engagement global, la performance perçue et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, la SHAW se présente comme un instrument psychométriquement robuste, à la fois fiable, valide et efficient, particulièrement adapté aux enquêtes sur le terrain dans des environnements professionnels complexes.

Afin d'assurer la robustesse méthodologique de cette recherche, l'échelle utilisée a été sélectionnée en raison de ses propriétés psychométriques reconnues et de son utilisation documentée dans plusieurs contextes organisationnels. Développée initialement par Singh et Aggarwal (2018), cette échelle a été validée dans diverses cultures et secteurs professionnels, démontrant une cohérence interne élevée (α généralement $> .85$) et une stabilité structurelle. Par exemple, Salas-Vallina et Alegre (2020) ont élaboré et validé une version abrégée (SHAW), confirmée ultérieurement dans des études réalisées au Portugal (Feitor et al., 2022), en Indonésie (Fitriana et al., 2022), en Turquie (Met et Arslantürk, 2023) et en Malaisie (Othman & Siti, 2022). Ces validations internationales indiquent la capacité de l'échelle à mesurer de manière fiable le bonheur au travail dans des environnements culturels variés. Leur cohérence transversale soutient l'utilisation de cet instrument dans le cadre de cette étude, en particulier dans le contexte multiculturel et international de l'industrie hôtelière.

Le tableau 3.2.2 ci-après présente la synthèse des validations empiriques de l'échelle SHAW utilisée

Tableau 3.2.2
Synthèse des validations empiriques de l'échelle utilisée (SHAW)

Auteurs	Année	Type d'échelle	Contexte / Pays	Échantillon	Alpha (fiabilité)	Confirmation utilisation
Singh & Aggarwal	2018	HAW (développement original)	Inde	480 employés	$\alpha = 0,86$	Construction + validation initiale de l'échelle
Salas-Vallina & Alegre	2020	SHAW (Short HAW)	Espagne	359 employés	$\alpha = 0,88$	Développement version courte validée

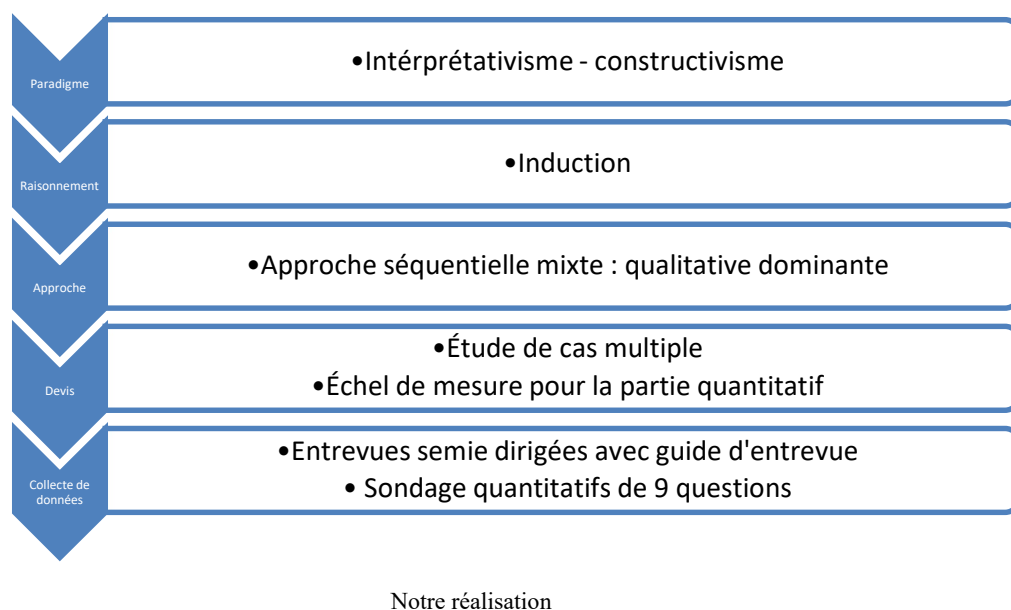
Auteurs	Année	Type d'échelle	Contexte / Pays	Échantillon	Alpha (fiabilité)	Confirmation utilisation
Salas-Vallina, Alegre & Fernandez	2021	SHAW	Europe	342 employés	$\alpha = 0,90$	Test confirmé dans un autre échantillon
Feitor et al.	2022	SHAW (adaptation portugaise)	Portugal	330 infirmières	$\alpha = 0,93$	Validation culturelle confirmée
Fitriana et al.	2022	HAW (validation)	Indonésie	547 travailleurs	$\alpha = 0,89$	Validation multiculturelle
Othman & Siti	2022	HAW	Malaisie	216 employés publics	$\alpha = 0,87$	Utilisation confirmée du HAW
Met & Arslantürk	2023	SHAW	Turquie	412 employés	$\alpha = 0,91$	Application en entreprise + résultat organisationnel
Khatri & Sharma	2024	HAW	Inde	640 enseignants	$\alpha = 0,88$	Validation + lien leadership & HAW
Kurniawan et al.	2024	SHAW	Indonésie	283 employés de service	$\alpha = 0,90$	Adaptation sectorielle confirmée

Notre réalisation

Pour faciliter la compréhension de la démarche analytique et du passage des données brutes vers les catégories finales, le cadre ci-dessous présente les étapes

qui ont structuré le traitement du matériel empirique. Il met en évidence la logique suivie pour coder, regrouper et interpréter les unités de sens, menant à l'émergence des dimensions et des liens exposés dans les résultats. D'où la figure 3.2.1 ci-dessous qui résume notre cadre opératoire.

Figure 3.2.1
Cadre opératoire



3.2.4 Population et échantillon

Notre étude s'appuie sur une population composée principalement de hauts dirigeants du secteur hôtelier international. Ces acteurs occupent des fonctions stratégiques leur conférant un pouvoir décisionnel important sur la culture organisationnelle, les politiques de gestion des ressources humaines, ainsi que sur le climat de travail.

Afin de répondre à la nature exploratoire et inductive de cette recherche, nous avons retenu un échantillonnage par convenance. Cette stratégie est reconnue comme

pertinente lorsque les chercheurs doivent travailler avec des personnes qu'ils peuvent convaincre de participer à l'étude, notamment dans des environnements professionnels fermés ou hiérarchisés (Robson et McCartan, 2016). Notre positionnement professionnel dans le secteur, consolidé par plus de vingt ans d'expérience dans des fonctions de gestion – dont celle de directeur des ressources humaines au sein de grandes chaînes internationales telles que Marriott, Hilton ou Fairmont – a facilité l'accès à ce type de répondants stratégiques.

Conscient de la proximité existante entre le chercheur et le terrain d'étude, des mesures spécifiques ont été mises en place afin de prévenir tout biais susceptible de nuire à la rigueur scientifique de la recherche, en particulier lors des étapes de collecte et d'analyse des données.

D'une part, la collecte des données qualitatives a été structurée à l'aide d'un guide d'entrevue semi-directif standardisé, élaboré à partir de la littérature scientifique, permettant de limiter toute influence subjective du chercheur sur les réponses des participants. Les entretiens ont été conduits dans une posture réflexive, en veillant à maintenir une distance analytique et à éviter toute validation implicite des propos recueillis.

D'autre part, l'analyse des données a suivi un processus systématique et rigoureux, reposant sur un codage itératif et transparent, soutenu par l'utilisation du logiciel NVivo. Cette démarche a permis de distinguer clairement les données empiriques des interprétations du chercheur. De plus, une triangulation des données, croisant les résultats qualitatifs et quantitatifs, a été mobilisée afin de renforcer la crédibilité des analyses et de réduire les risques liés à la proximité avec le terrain.

Enfin, un effort constant de réflexivité a été maintenu tout au long du processus de recherche, permettant au chercheur de questionner sa posture, ses présupposés et leur influence potentielle sur l'interprétation des résultats. Ces précautions méthodologiques contribuent à assurer la fiabilité, la validité et l'intégrité scientifique de la recherche, malgré la proximité inhérente au terrain étudié.

Le recrutement des participants s'est appuyé sur un réseau professionnel étendu couvrant plusieurs régions clés de l'industrie hôtelière : le Canada, le Moyen-Orient, l'Asie-Pacifique et l'Afrique du Nord. Ce choix territorial visait à assurer à la fois une diversité géographique et une homogénéité sectorielle, dans la mesure où l'hôtellerie internationale repose sur des normes et pratiques managériales largement standardisées à l'échelle mondiale.

Conformément aux indications de Robson et McCartan (2016), l'échantillonnage par convenance est particulièrement adapté lorsqu'il s'agit d'accéder aux personnes les plus proches et les plus disponibles pour participer, et de recueillir des premières impressions sur les enjeux à explorer. À ce titre, nous avons initialement visé une vingtaine de hauts dirigeants. Toutefois, la saturation des données a été atteinte au douzième entretien, justifiant un arrêt méthodologique du recrutement.

Les dirigeants rencontrés occupaient des postes variés – direction générale, direction fonctionnelle (RH, finances, opérations) ou direction régionale – et affichaient une moyenne de plus de 20 ans d'expérience professionnelle. Leur position stratégique leur permettait d'offrir une vision transversale et profonde des leviers du Bonheur au Travail (BAT) dans un secteur caractérisé par sa forte intensité humaine et sa standardisation mondiale.

L'échantillon a été construit de manière inclusive sur les plans démographique et professionnel : âge, genre, niveau d'éducation, culture organisationnelle, ancienneté, diversité de parcours.

Enfin, notre connaissance directe du terrain hôtelier, combinée à une approche inductive et rigoureuse, a permis d'assurer la pertinence de notre échantillon. Comme le rappellent Robson et McCartan les expérimentateurs travaillent généralement avec des personnes qu'ils peuvent persuader de participer, constituant ainsi un échantillon de convenance. Ce cadre s'est avéré particulièrement adapté au contexte de recherche impliquant des hauts dirigeants internationaux.

La partie qui suit servira comme une complémentaire du nombre et des caractéristiques des participants, qui est d'ailleurs identifié comme une des limites de notre recherche:

1. Sur le nombre de participants (12 entretiens)

Le choix d'un échantillon de 12 participants s'est inscrit dans une démarche qualitative compréhensive visant une exploration en profondeur du phénomène du Bonheur au Travail (BAT) chez les hauts dirigeants du secteur hôtelier international. Dès le départ, l'objectif n'était pas la généralisation statistique, mais la compréhension fine des dynamiques vécues par des leaders occupant des postes stratégiques.

Dans la littérature qualitative, la saturation ne se mesure pas en fonction d'un seuil numérique universel, mais selon le moment où les données cessent de produire des apports conceptuels nouveaux. Des auteurs comme (Glaser et Strauss, 2017) ou encore (Guest et al., 2006) ont montré que dans des contextes homogènes, la saturation peut survenir entre 6 et 12 entretiens. Dans notre cas, dès le neuvième entretien, les grands thèmes du BAT, ses leviers organisationnels, individuels et relationnels, ainsi que les caractéristiques du leadership favorable, revenaient de manière constante.

Même si les gestionnaires provenaient de différentes régions (Canada, Moyen-Orient, Asie, Afrique du Nord), leur expérience dans l'hôtellerie internationale, souvent dans des chaînes globalisées, a créé une culture managériale partagée. Cela a facilité l'émergence rapide de régularités dans leurs récits, ce qui explique la saturation observée. Il est essentiel de rappeler que ces leaders avaient en moyenne 23 ans d'expérience, souvent multisectorielle, et qu'ils avaient occupé divers rôles opérationnels et stratégiques, ce qui a enrichi la profondeur de chaque entretien.

Nous reconnaissons que certains lecteurs peuvent percevoir comme insuffisant un échantillon de 12 participants. Toutefois, ce nombre s'appuie sur une justification à la fois empirique et théorique : la profondeur des entretiens, la récurrence des thèmes majeurs, et l'absence d'idées nouvelles significatives dans les derniers entretiens. De plus, les contraintes liées à l'accessibilité de hauts dirigeants expérimentés à l'échelle internationale, combinées à un double devis

méthodologique (qualitatif puis quantitatif), ont rendu ce choix pragmatique et rigoureux dans son exécution.

Enfin, dans une perspective doctorale, nous avons fait le choix de miser sur la densité des récits plutôt que sur leur démultiplication. Comme le souligne (Morse, 1995), la qualité d'une recherche qualitative repose davantage sur la pertinence analytique que sur la quantité de données.

2. Sur la diversité géographique et culturelle des répondants

L'un des constats saillants de cette recherche est le poids de la standardisation dans le secteur hôtelier international. Ce secteur repose sur des protocoles, des normes de service, et des logiques de gestion qui transcendent souvent les différences culturelles locales (Hofstede et al., 2010). Ainsi, malgré leurs origines géographiques, les gestionnaires interrogés étaient exposés à une culture organisationnelle mondialisée, orientée vers la qualité de service, l'expérience client et la performance humaine, ce qui réduit l'hétérogénéité attendue au premier abord.

3. Sur la diversité fonctionnelle (RH, finances, marketing, etc.)

Il est vrai que les répondants exercent dans des domaines fonctionnels variés. Ce choix a été volontaire : il visait à intégrer une pluralité de regards sur un même phénomène, tout en conservant une cohérence verticale – tous les participants étaient des hauts dirigeants. Leur position stratégique leur conférait une vision transversale des enjeux liés au BAT : mobilisation des équipes, attractivité des environnements de travail, alignement des valeurs, qualité du leadership, etc. La diversité fonctionnelle a donc servi ici de levier de triangulation interne (Patton, 2002), et non de facteur de dispersion.

4. Sur la saturation apparente malgré cette diversité

La convergence des propos, observée dès le 9^{ème} entretien, n'a pas été interprétée comme une simple répétition, mais comme la confirmation d'un socle commun d'expériences, d'enjeux et de valeurs partagées. Le protocole d'analyse thématique appliqué, inspiré de (Braun et Clarke, 2006)) a permis de structurer ces

convergences autour de trois niveaux : macro (organisationnel), micro (individuel) et méso (relationnel), ce qui a renforcé la robustesse des résultats.

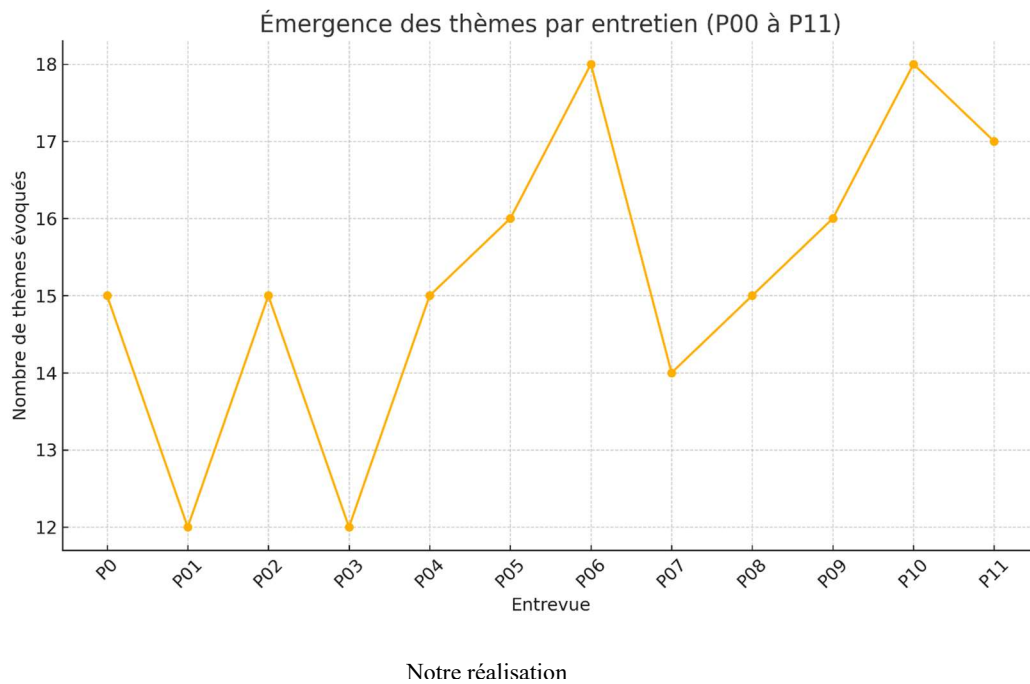
Dans cette logique interprétative, ce n'est pas la diversité apparente (géographique ou fonctionnelle) qui remet en cause la saturation, mais plutôt la capacité à faire émerger des patterns stables dans des contextes vécus comme comparables par les acteurs eux-mêmes.

5. Sur la rigueur qualitative et la reconnaissance professionnelle

En matière de méthodologie qualitative, le CRHA (Crha, 2022a) précise que « la saturation des données constitue un indicateur central de validité dans la recherche exploratoire », ce qui renforce la légitimité de notre échantillon de 12 participants. Plutôt que la taille brute de l'échantillon, c'est la profondeur des données, la richesse des récits recueillis et la cohérence analytique qui fondent la crédibilité scientifique de notre démarche.

Pour terminer, afin d'assurer la robustesse inductive de l'analyse qualitative, une vérification de la saturation des données a été menée à l'aide du logiciel NVIVO. Une matrice de codage croisant les 12 entrevues réalisées et les principaux nœuds thématiques de l'arborescence a permis d'observer que les thèmes majeurs apparaissent de manière récurrente dès le 8^e entretien, et qu'aucune catégorie conceptuelle nouvelle ne s'ajoute de façon substantielle à partir de la 9^e. Plus précisément, les entrevues P09, P10 et P11 confirment, par redondance, les thématiques déjà identifiées dans les phases antérieures, sans enrichissement significatif du modèle. Cette constance thématique, également visible dans les niveaux d'analyse organisationnel, individuel et relationnel, reflète une saturation conceptuelle alignée sur les critères méthodologiques proposés par Guest et al. (2006) et Saunders et al. (2018). Une courbe d'émergence illustrée dans la figure 3.2.2 atteste de la stabilité des dimensions codées dans les derniers entretiens.

Figure 3.2.2
Courbe d'émergence des thèmes



3.3 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

La présente recherche a été conduite dans le strict respect des principes éthiques applicables à la recherche impliquant des êtres humains. Conformément aux exigences institutionnelles, le protocole de recherche a été soumis à l'approbation du Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'établissement universitaire. Cette approbation formelle atteste que l'ensemble des étapes méthodologiques – de la planification à la diffusion – respecte les normes éthiques en vigueur, tant sur le plan du respect des personnes que sur celui de la protection des données.

Les principales considérations éthiques qui ont guidé notre démarche sont détaillées ci-dessous :

3.3.1 Consentement libre et éclairé

Avant toute participation, les individus ciblés ont été informés de manière claire, transparente et complète des objectifs de la recherche, des méthodes de collecte de données, de la nature volontaire de leur participation, et de leur droit de se retirer à tout moment, sans justification.

Une lettre d'information détaillée leur a été remise, explicitant la finalité du projet, les procédures envisagées, les risques et bénéfices potentiels, les mesures de confidentialité, ainsi que les coordonnées du chercheur responsable. Leur consentement libre et éclairé a été obtenu par écrit avant le début de chaque entretien, conformément aux recommandations du CER.

3.3.2 Confidentialité, anonymat et sécurité des données

Toutes les données recueillies ont été traitées avec une confidentialité rigoureuse. L'identité des participants a été anonymisée dès la transcription des entretiens, par l'attribution de pseudonymes codés (ex. : P0, P1...). Aucune information susceptible d'identifier une personne ou une organisation n'a été conservée dans les documents d'analyse. Les données numériques ont été stockées de manière sécurisée, sur des supports cryptés accessibles uniquement au chercheur principal.

La présentation des résultats (section 5) s'est faite en tenant compte de cette exigence d'anonymat : tous les extraits de verbatim ont été soigneusement relus pour éliminer tout indice d'identification directe ou indirecte.

3.3.3 Respect de la sensibilité des thématiques abordées

Le thème du Bonheur au Travail (BAT) implique parfois l'évocation de situations sensibles : stress professionnel, surcharge de travail, solitude décisionnelle, conflits organisationnels ou tensions éthiques. Ces sujets ont été abordés avec empathie, prudence et respect, sans forcer les réponses. Les participants ont été informés de leur droit de ne pas répondre à toute question jugée inconfortable ou intrusive.

3.3.4 Interprétation responsable et rigueur dans l'analyse des propos

Dans le cadre de cette recherche qualitative, une attention particulière a été portée à la distinction entre les propos rapportés et leur interprétation analytique. L'analyse des entretiens s'est appuyée sur une posture interprétative rigoureuse, tout en veillant à préserver l'intégrité du discours des participants.

Pour ce faire, plusieurs mécanismes ont été mis en œuvre :

- Un processus itératif d'analyse, caractérisé par des allers-retours continus entre les verbatims bruts, les codes émergents et les catégories thématiques.
- L'utilisation systématique de mémos analytiques permettant de documenter l'évolution des réflexions interprétatives et de renforcer la traçabilité méthodologique.
- Une approche combinant des lectures micro (Zoom in) des unités de sens, et des lectures macro (Zoom out) permettant d'inscrire les propos dans leur contexte sectoriel et organisationnel (Braun et Clarke, 2006).
- Une présentation directe et abondante des extraits d'entretiens dans la section des résultats, offrant ainsi au lecteur la possibilité de juger lui-même de la cohérence entre les propos recueillis et les interprétations proposées.

L'ensemble de ces éléments contribue à assurer une représentation fidèle et nuancée des expériences relatées par les participants, en évitant les généralisations hâtives ou les glissements interprétatifs non fondés.

3.3.5 Crédibilité et validation interprétative

Bien que cette étude n'ait pas intégré de validation formelle par les participants (*member checking*), plusieurs éléments méthodologiques contribuent à renforcer la crédibilité des résultats :

- L'approche inductive et interprétative adoptée est cohérente avec l'épistémologie constructiviste de la recherche qualitative (Hoepfl, 1997),

où le sens émerge du croisement entre l'expérience du participant et l'interprétation consciente du chercheur.

- Le fait que plusieurs thèmes récurrents aient émergé de manière convergente à partir de la 9^e entrevue, jusqu'à la 12^e, appuie la saturation conceptuelle atteinte dans notre échantillon (voir Guest et al., 2006).
- Enfin, notre engagement réflexif constant – consistant à interroger nos biais, notre posture et nos hypothèses – a été un garde-fou contre la projection ou la déformation.

En somme, cette recherche s'est efforcée de respecter l'équilibre délicat entre proximité interprétative et rigueur méthodologique. La richesse des propos recueillis a été restituée avec respect, transparence et prudence analytique, conformément aux standards éthiques et scientifiques de la recherche qualitative doctorale.

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

4.1 RAPPEL DE L'OBJECTIF ET APERÇU DE L'ANALYSE

Rappelons que notre objectif de recherche est de comprendre le rôle des hauts dirigeants dans le développement d'un climat du BAT au Travail. De cet objectif découlent trois questions de recherche centrées sur les hauts dirigeants du secteur hôtelier international :

- (1) Comment définissent-ils le bonheur au travail (BAT) ?
- (2) Quels leviers et conditions organisationnelles identifient-ils comme favorables au BAT dans ce secteur ?
- (3) Quelles pratiques concrètes mettent-ils en œuvre pour soutenir un climat de BAT au sein de leurs établissements ?

De plus, nous visons particulièrement les gestionnaires de hauts niveaux dans le secteur de l'hôtellerie internationale. Pour cela, nous avons privilégié l'échantillonnage par convenance basé sur notre réseau de contacts dans l'industrie au Canada, en Europe, en Afrique du Nord, au Moyen Orient, et en Asie pacifique. Théoriquement nous n'avons pas de chiffre précis au le départ, mais nous avons visé une vingtaine de hauts dirigeants. Donc, nous avons choisi une centaine des hauts dirigeants qui étaient contactés initialement par l'intermédiaire de la plateforme LinkedIn. Le message initial⁹ était rédigé en Anglais et en Français et communiqué selon la langue du potentiel candidat. Précisons que ce message, comme tous autres outils reliés aux candidats, était préalablement approuvé par le Comité d'éthique de l'UQTR.

Une fois que le potentiel participant manifeste son intérêt, nous convenons d'une rencontre zoom pour envoyer une invitation qui contient la lettre de consentement¹⁰, également approuvée par le Comité d'éthique de l'UQTR.

⁹ Annexe 6 : Outils de recrutement Courriel d'invitation V. Française & V. Anglaise

¹⁰ Annexe 7 : Formulaire d'information et consentement. V. Française & V. Anglaise

4.2 PROCESSUS D'ORGANISATION DES DONNÉES

Dans notre thèse, l'interprétation des résultats est basée sur différentes caractéristiques de l'approche inductive à travers la recherche qualitative : *“Qualitative research has an interpretive character, aimed at discovering the meaning events have for the individuals who experience them, and the interpretations of those meanings by the researcher.” (Hoepfl, 1997) p.49)*

Parallèlement, ces résultats seront soumis à une certaine créativité afin de transformer les matériaux premiers récoltés de la recherche, en des constats logiques, qui font du sens pour les praticiens :

“ Qualitative analysis requires some creativity, for the challenge is to place the raw data into logical, meaningful categories; to examine them in a holistic fashion; and to find a way to communicate this interpretation to others” (Hoepfl, 1997) p.55)

Par ailleurs, étant donné que le chercheur n'est autre qu'un instrument dans ce type de recherche (Robson et McCartan, 2016), il faut préciser qu'une conscience de soi était prise en considération vis-à-vis les assomptions personnelles, un fait qui est traduit par les thématiques qui ont évolué tout au long de la lecture, relecture et les examens minutieux des transcriptions des entrevues.

Finalement, l'interprétation a fait recours à la théorie de l'herméneutique en clarifiant et médiatisant (Gadamer, 1960) ce qui est dit par les personnes interviewés. Toutefois, cette interprétation n'a pas atteint un niveau qui ira jusqu'à ce que les mots ne disent pas, mais veulent dire (Grondin, 1997). Et cela, car les entrevues étaient assez riches, diversifiés et centrés ce qui a aidé à être le plus fidèle possible aux paroles des interviewés.

Après avoir reçu des manifestations d'intérêts des candidats contactés, nous avons commencé à mener les entrevues qui ont duré entre 45 et 90 minutes à travers la plateforme zoom. Par la suite, elles étaient transcrites à l'aide de la même plateforme et soumises à une vérification linguistique.

À partir de la neuvième entrevue, nous avons commencé à constater quelques petites répétitions que nous avons considéré comme un premier signe de saturation,

au regard de la richesse des expériences des participants. À la dixième et onzième entrevue, la saturation s'est avérée de plus en plus claire. Finalement, la douzième entrevue a non seulement confirmé la saturation, mais elle est venue agir comme un résumé des onze autres !

4.3 PRÉSENTATION DU PROFIL DES RÉPONDANTS

Les participants, affichant une moyenne de 23 ans d'expérience, ont occupé l'ensemble des fonctions du secteur hôtelier au cours de leur carrière. La majorité d'entre eux appartient à la génération X, regroupant les individus nés entre 1965 et 1980. Le tableau suivant présente les 12 participants ayant constitué l'échantillon final de l'étude.

Il importe de mentionner que notre définition opérationnelle des hauts dirigeants s'appuie à la fois sur leur position hiérarchique formelle et sur leur rôle stratégique au sein de l'organisation. Par « haut dirigeant », nous entendons spécifiquement les directeurs généraux ainsi que les membres du comité exécutif (ex. : directeur des opérations, directeur des ressources humaines, directeur financier), qui exercent une responsabilité directe sur la performance globale de l'établissement ou du groupe hôtelier. Indépendamment du titre qui peut varier selon les régions ou les structures, tous les participants retenus détiennent un pouvoir décisionnel stratégique, sont responsables d'équipes pluridisciplinaires, et influencent les pratiques RH, les orientations culturelles et les résultats organisationnels. Cette approche s'inscrit dans la lignée des travaux de (Mintzberg, 1973), qui met l'accent sur les rôles concrets exercés par les dirigeants, et de (Hambrick et Mason, 1984), pour qui le leadership stratégique se définit avant tout par l'impact réel sur les choix organisationnels, plutôt que par un simple intitulé de poste.

Tableau 4.3.1
Les 12 participants ayant constitué la taille finale de notre échantillon

ID	Genre	Expérience en année	Postes	Chaîne hôtelière	Nombre des employés	Nombre de chambres	Pays
P0	Homme	17	Directeur de la restauration	K1	450	350	Maroc, Kuwait, Lybie, Canada, Arabie Saoudite
P1	Homme	32	Directeur assurance qualité	K2	3500	6000	Arabie Saoudite, Grande Bretagne
P2	Homme	26	Directeur de restaurant	K3	500	414	Arabie Saoudite, Syrie
P3	Homme	23	Directeur général	K4	110	199	Egypt, Bahrain, Oman
P4	Homme	22	Directeur des ressources humaines	K4	1500	1593	Liban, Arabie Saoudite, Dubai
P5	Homme	15	Directeur des finances	K4	750	252	Kuwait, Rowanda, Nigeria, Ghana, Fiji, Maldives
P6	Homme	25	Directeur général	K4	200	247	États-Unis (Detroit, Cleveland, San Francisco), Canada (Toronto), Emirats Arabes Unis (Dubai), Kuwait, Doha, Arabie Saoudite (Jeddah, Riyadh, Makkah)

P7	Homme	25	Directeur Commercial	K2	800	866	Kuwait Qatar, Arabie Saoudite, Liban
P8	Homme	18	Directeur de ventes et marketing	K4	800	965	Kuwait, Oman, Emirats Arabes Unis, Algeria, Qatar
P9	Homme	34	Directeur général	K1	140	191	Venezuela, Riyadh, Makkah, Belgique, Suisse, Panama, Mexique, Jordanie, Qatar, Espagne
P10	Homme	25	Directeur Commercial	K2	310	298	Europe, Egypt, Arabie Saoudite, Kuwait
P11	Femme	16	Directrice des ressources humaines	K4	320	400	India, Émirates Arabes Unis (Dubai et Abu Dhabi)

Notre réalisation

4.4 VUE GLOBALE DES ANALYSES QUALITATIVES

Durant les entrevues, des notes étaient prises sur des thèmes, phrases ou idées essentielles et pertinentes pour l'analyse. Ces notes étaient utilisées pour la modification du guide d'entrevue qui était révisé et mis à jour après chaque entrevue.

Il importe de mentionner que ces notes, entre autres critères, étaient considérées comme des références clefs pour entamer l'analyse des données.

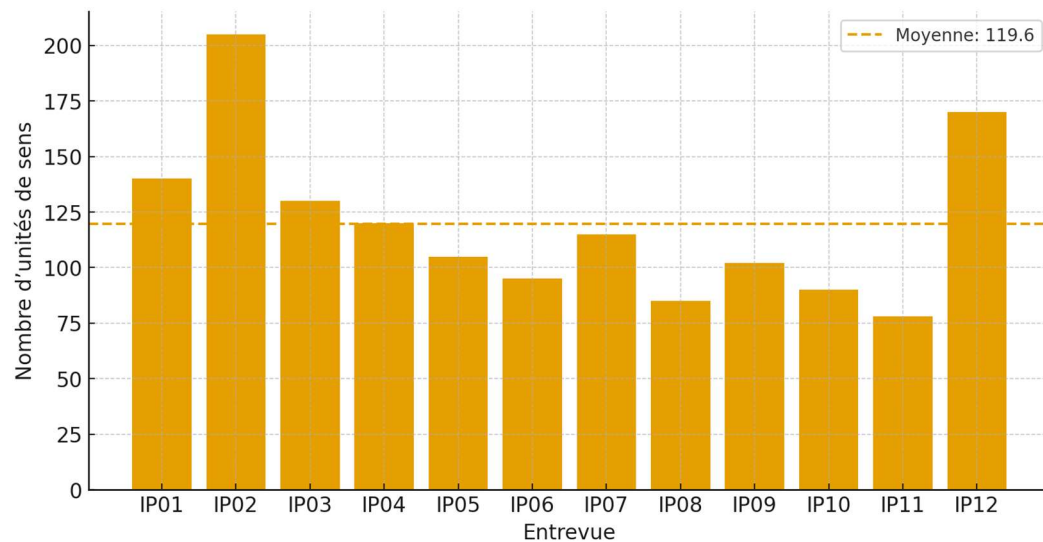
De plus, l'organisation des données a principalement considéré l'approche (Byrne, 2022) qui consiste en notre familiarisation avec les données, produire les codes initiaux puis les catégories, réviser et nommer les catégories.

En d'autres termes, pour procéder à notre analyse, nous avons extrait des informations pertinentes que nous jugeons importantes puis nous les avons interprétées en leur donnant un sens pour répondre de manière adéquate à nos questions de recherche. Pour comprendre et mieux interpréter les réponses nous sommes parties de la transcription vers des unités de sens pour arriver aux codes¹¹. Notre première étape de l'analyse de données consiste à organiser les données en unités de sens, c'est-à-dire à identifier les passages dans les verbatims qui véhiculent une idée principale en lien avec le sujet de recherche.

La figure 4.4.1 explicite les unités de sens par entrevue, sachant que la moyenne est de 120 unités de sens par entrevue.

¹¹ Annexe 10 : le processus des analyses de données démontré par des instantanées « *Screen Shot* » tirées de NVIVO

Figure 4.4.1
Unités de sens par entrevue sans les questions d'entrevue



Notre réalisation

Après avoir codé et développé une cinquantaine de codes (50 codes), nous avons fait des révisions continues à travers des allers et retours entre analyse et entrevue afin de réduire le nombre de codes pour arriver à dix-neuf (19 codes). Des mémos ont ensuite été créés pour clarifier comment chaque code répond à nos questions de recherche :

Ensuite, nous avons catégorisé les codes pour développer des thèmes, en triant les codes en fonction des relations et en les regroupant en différentes classes afin de nous aider à répondre aux questions de recherche (Adu, 2019). Les 19 codes étaient finalement groupés dans 6 catégories.

Ce processus nous a permis de parcourir les données et extraire les informations que nous jugeons importantes pour répondre à nos questions de recherche.

Tout cela dans une perspective inductive vu que nous avons généré les thèmes et les codes en se basant sur notre vue des données et les unités de sens tirées des entrevues.

Pour renforcer la validité interprétative des résultats, ceux-ci ont été systématiquement croisés selon les profils fonctionnels des participants (ressources

humaines, direction générale, opérations). Cette triangulation interne, recommandée par (Patton, 2002), a permis de confronter et d'enrichir les perspectives autour des thématiques du Bonheur au Travail. Le tableau 4.4.1 illustre la triangulation des profils fonctionnels dans notre analyse des résultats. Il montre la diversité des rôles interrogés et les thèmes majeurs récurrents selon chaque catégorie, renforçant ainsi la crédibilité de l'analyse.

Par ailleurs, l'analyse a été conduite de manière itérative, à travers de fréquents allers-retours entre les transcriptions, les codages et les interprétations. Ce processus a été soutenu par la rédaction rigoureuse de mémos analytiques, facilitant l'émergence progressive, la consolidation et la validation des catégories thématiques.

En complément, une alternance méthodique entre les approches "Zoom in" et "Zoom out" a été mobilisée afin d'assurer une lecture approfondie et contextualisée des données. Cette double posture a permis, d'une part, de garantir que les segments de discours significatifs étaient bien identifiés, et d'autre part, qu'ils étaient correctement regroupés sous les thématiques les plus pertinentes. Cette dynamique d'interprétation a contribué à une familiarisation approfondie avec le corpus, favorisant ainsi une compréhension nuancée et cohérente des résultats empiriques.

Tableau 4.4.1
Triangulation des profils fonctionnels

Profil fonctionnel	Nombre de participants	Thèmes récurrents identifiés
Direction générale	4	Alignement stratégique, reconnaissance, vision
Ressources humaines	5	Bien-être des employés, climat de travail, soutien
Opérations	3	Conditions de travail, motivation quotidienne, gestion de proximité

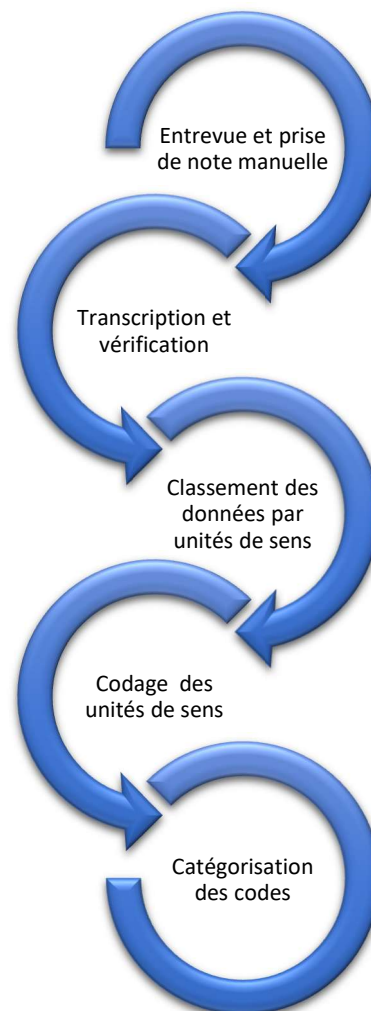
Notre réalisation

Par la suite, nous avons procédé à la thématisation des données (*Data theming*) :
« a theme is an extended phrase or sentence that identifies what a unit of data is

about or what it means” (Miles et al., 2014). D’ailleurs, cette thématisation était l’un des fondements des questions prédéfinies du guide d’entrevue, qui, malgré sa flexibilité, était constitué des bases et titres essentiels.

La Figure 4.4.2 représente une schématisation du processus de notre analyse de données.

Figure 4.4.2
Schématisation du processus de notre analyse de données



Notre réalisation

Les ajustements et vérifications ont été effectués de manière itérative jusqu'à la phase finale du processus. À plusieurs reprises, la disposition des unités de sens a été modifiée, et des mises à jour constantes ont été appliquées aux codes afin d'assurer la rigueur de l'analyse.

Interprétation sur la base des catégories identifiées

Avant de détailler les catégories et leurs analyses qui proviennent de l'analyse des données, il faut élaguer et éclaircir les faits suivants liés à l'interprétation dans un contexte de portée qualitative.

Préalablement, les catégories sont attribuées aux données en se basant sur les éléments les plus répétés et dont l'importance était soulignée par les interviewés.

Par la suite, ces catégories sont soumises à un assainissement pour arriver à dépeindre et refléter, si possible, une image entière et complète (*Big Picture*) des données (Smith et Firth, 2011).

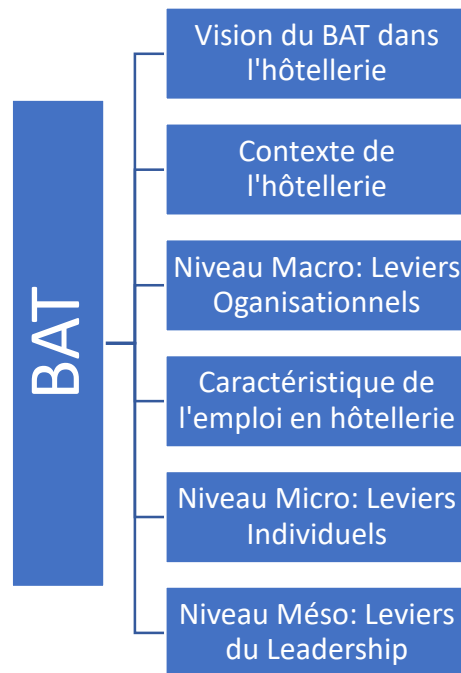
À la suite d'une analyse thématique rigoureuse fondée sur un codage inductif, un regroupement par unités de sens et un processus d'interprétation itératif, les sections suivantes présentent les résultats empiriques sous forme de catégories analytiques construites à partir des données. Ces catégories, issues de régularités discursives observées dans les propos des répondants, sont détaillées dans la liste ci-après et synthétisées visuellement dans la figure 4.4.3. Chaque catégorie est ensuite développée à travers une articulation progressive entre extraits d'entretiens, commentaires analytiques et synthèses interprétatives, permettant ainsi de faire émerger les leviers du Bonheur au Travail (BAT) tels que perçus par les hauts dirigeants interviewés.

- 1- La vision du BAT dans l'hôtellerie
- 2- Les leviers du BAT reliés à l'industrie hôtelière
- 3- Les leviers du BAT reliés à l'organisation
- 4- Les leviers du BAT reliés au travail en hôtellerie
- 5- Les leviers du BAT reliés à l'individu
- 6- Les leviers du BAT reliés au leadership

Avant d'entrer dans les détails, il convient de souligner qu'afin de préserver la concision de notre thèse, nous avons sélectionné les citations les plus

représentatives pour étayer nos analyses. Des citations complémentaires sont annexées afin de renforcer l'argumentation.¹²

Figure 4.4.3
Catégories identifiées pour notre analyse



Notre réalisation

¹² Voir Annexe 9 : citations additionnelles reliées à chaque catégorie

4.5 VISIONS DU BONHEUR AU TRAVAIL (BAT) DANS L'HÔTELLERIE INTERNATIONALE

L'analyse thématique approfondie des entrevues menées avec les 12 hauts dirigeants du secteur hôtelier international a permis de dégager un constat central : le bonheur au travail (BAT) n'est pas un concept monolithique, mais plutôt un ensemble de perspectives interdépendantes. Cinq visions principales du BAT ont émergé, chacune mettant en lumière des dimensions spécifiques de l'expérience des dirigeants.

4.5.1 BAT comme bien-être émotionnel

Une vision dominante du BAT est celle qui l'associe à un état affectif positif et durable. Les dirigeants ont fréquemment utilisé un vocabulaire émotionnel pour décrire le BAT, le reliant à des sentiments tels que le plaisir, la joie, la satisfaction et l'absence de stress excessif.

“What is happiness to me at work? It starts with psychological safety, having brave spaces where one can speak their mind... That makes me happy.” (P4)

“In our hotel, HR is called ‘The Happy Room’... it’s a symbol of a place of empathy and emotional support.” (P12)

“When the leader provides a clear vision and motivation, it drives us to go beyond ourselves and increases happiness.” (P1)

4.5.2 BAT comme accomplissement professionnel

Une autre vision importante du BAT est celle qui le définit en termes d'accomplissement, de croissance professionnelle et de contribution significative.

“Happiness is when you feel you’re progressing, learning, and making a difference.” (P7)

“When your work is appreciated, and you see its impact, it’s a big source of satisfaction.” (P2)

4.5.3 Autres dimensions du bat

Au-delà de ces deux visions principales, les dirigeants ont également évoqué d'autres dimensions importantes du BAT :

BAT comme Relations Sociales Positives : Les dirigeants ont souligné l’importance de la confiance, du soutien et de la cohésion d’équipe.

“Happiness is the trust employees give the leader. Happiness is when you see your employee giving their best.” (P10)

“We walk around chatting with associates. We’re not checking; we’re connecting.” (P12)

BAT comme Équilibre Vie Professionnelle-Vie Personnelle : La capacité à équilibrer les responsabilités professionnelles et personnelles.

“If I’m constantly working and have no time for my family, even a great job won’t make me happy.” (P6)

- BAT comme Reconnaissance et Valorisation : Le sentiment d’être vu et reconnu pour ses contributions.

“We must show appreciation for people’s efforts, make them feel seen and valued.” (P9)

4.5.4 Ce que le BAT n'est pas

Les dirigeants ont aussi identifié des attitudes contre-productives.

“It’s not about flowers and chocolates with no reason or fake gestures.” (P1)

“What kills the climate are politics at work, cliques, and having spies reporting to top management.” (P5)

4.5.5 Synthèse avec une vision intégrative et dynamique du BAT

L'analyse approfondie des témoignages met en évidence que le Bonheur au Travail (BAT) dans l'hôtellerie internationale ne se limite pas à une dimension isolée, mais s'impose comme un construit multidimensionnel. Il repose sur des composantes émotionnelles (sentiment de joie, sécurité affective), cognitives (sens du travail, sentiment d'accomplissement), sociales (qualité des relations), et contextuelles (environnement organisationnel, culture managériale). Les cinq visions identifiées dans notre recherche s'enchevêtrent et se nourrissent mutuellement, appelant ainsi à une approche globale du leadership qui tienne compte de cette complexité. Ce constat plaide pour une redéfinition du rôle des dirigeants, non pas seulement comme prescripteurs de performance, mais comme facilitateurs d'un bien-être contextualisé et durable. Les extraits d'entretiens cités tout au long de cette section viennent appuyer cette lecture et contribuent à une compréhension critique du phénomène étudié.

En somme, le BAT tel qu'exprimé par les hauts dirigeants interviewés se manifeste par un sentiment de valorisation personnelle, d'utilité professionnelle, et de reconnaissance sincère. Il s'incarne à travers des relations positives, une culture d'inclusion fondée sur l'honnêteté, la justice et le respect, ainsi qu'un accès équitable aux opportunités de développement. Le bonheur naît également de la capacité à apprendre, à grandir, à relever des défis, et à constater la progression des autres. Le rôle du gestionnaire de proximité apparaît comme central : son écoute, son soutien actif, sa compréhension des aspirations individuelles, ainsi qu'un encadrement bienveillant et ajusté sont des vecteurs clés pour entretenir un climat de BAT. Cette compréhension dynamique renforce l'idée que le bonheur au travail est un processus évolutif, sensible au contexte et façonné par des pratiques de leadership concrètes et incarnées.

4.6 LES LEVIERS DU BAT RELIÉS À L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE: UN CONTEXTE PARADOXAL

Les leviers du BAT reliés à l'industrie hôtelière constituent une catégorie qui répond à l'une de nos questions de recherche en considérant les caractéristiques de cette industrie qui ont un impact sur les gestionnaires et leurs comportements et par la suite sur le climat de BAT.

Autrement dit, Le leader contribue au climat du bonheur au travail au sein de son organisation quand il considère dans sa gestion et ses pratiques de management la réalité et les particularités de l'industrie.

Cette catégorie est composée des 5 sous catégories suivantes qui seront détaillées dans les lignes qui suivront.

- 1- Les défis de l'hôtellerie
- 2- Le contexte et les caractéristiques de l'hôtellerie
- 3- La pandémie de la Covid-19 et ses effets sur l'hôtellerie
- 4- Les changements futurs positifs de l'hôtellerie
- 5- Les changements futurs négatifs de l'hôtellerie

4.6.1 Les défis de l'hôtellerie

L'industrie hôtelière se distingue par des défis à la fois universels et propres à son fonctionnement. Parmi les difficultés transversales, les participants évoquent l'absentéisme, la surcharge de travail, la pression de l'achalandage, la gestion multitâche et la pénurie chronique de main-d'œuvre. Ces facteurs, bien qu'observés dans d'autres secteurs, semblent atteindre une intensité particulière dans l'hôtellerie, accentuée par la nature continue et imprévisible du service client.

Plusieurs dirigeants soulignent également des réalités spécifiques au secteur, comme le faible niveau de rémunération, les longues heures de travail, la rotation

élevée du personnel, ainsi que les difficultés liées à la cohabitation d'employés de cultures multiples dans des logements communs fournis par l'employeur

“I have two employees, they're sick leave little show up early morning, they send me a msg they are not coming.... I had to cancel my day off” I had to come on to work as a waiter ... the lack of staff here that I'm suffering ...” (P0)

“Because we know that in hotels, remuneration for entry level jobs, or to a certain level of jobs, is very, less, and very, very less than the market. and very low.” (P8)

“Over 35 to 40 nationalities in the building at the moment...we provide other benefits like accommodation, transportation, etc.”

“I think the hours of this industry are extremely demanding as well. It is a 24 h industry.” P11

“We should understand the future generations...we should understand there need and what how they want to, we cannot teach them the way we we've been taught in the past” (P9)

Synthèse interprétative

Ces témoignages convergent vers une compréhension fine des multiples pressions structurelles qui influencent la dynamique du bonheur au travail dans le secteur hôtelier. D'une part, les contraintes liées aux ressources humaines – notamment la rareté, l'instabilité, et les conditions salariales – compromettent l'équilibre émotionnel et organisationnel. D'autre part, la diversité culturelle extrême, la cadence continue et les attentes croissantes des nouvelles générations créent un besoin constant d'adaptation managériale. Ainsi, ces défis façonnent les conditions dans lesquelles les stratégies de promotion du bien-être doivent être pensées, avec une attention particulière portée à l'agilité, à la reconnaissance, et à l'humanisation des pratiques de gestion.

4.6.2 Le contexte et les caractéristiques de l'hôtellerie

L'industrie hôtelière repose fondamentalement sur la création d'expériences humaines personnalisées, tant pour les clients que pour les employés. Plusieurs

dirigeants interrogés insistent sur la nature émotionnelle et relationnelle de cette industrie, qui exige un engagement personnel profond et une capacité à générer des « souvenirs durables » à travers les interactions de service.

“Well, hotels. It's all about detail. It's all about human experience. It's all about lasting memories in yourself, in your team.” (P10)

“At the end the human touch will stay there.... So human being will always be the main driver for hospitality, and this will stay forever.” (P7)

Cette centralité de l'humain dépasse le cadre du client pour toucher celui des employés, souvent expatriés, isolés de leurs familles, et fortement engagés affectivement et financièrement dans leur travail. Le sentiment d'« être hôtelier par défaut » traduit l'intériorisation identitaire du métier, qui devient une vocation presque inévitable.

“These hotels, well, it's brighter, but you get used to it. It became like something. It became like you. But that's why it's like me. I'm hotelier. I become hotelier by default, you know.” (P10)

Ce niveau d'exigence émotionnelle, culturelle et relationnelle rend la sélection des employés cruciale. L'industrie doit adapter son approche aux différences nationales et générationnelles, tout en maintenant une cohérence de service. Pourtant, malgré la noblesse du service humain offert, les dirigeants reconnaissent que le secteur reste faiblement rémunéré comparativement à d'autres industries.

We in HR. We make sure that our packages and the compensation are always within the average of the market... We try to be within the range of the industry. However, if we going to compare it with other industries, same roles, I'm sure that they are paid better. (P4)

Synthèse interprétative

Cette section met en évidence la tension entre la haute valeur émotionnelle attendue des employés de l'hôtellerie et la faible reconnaissance matérielle dont ils

bénéficient. Le travail hôtelier repose sur une vocation implicite, une capacité à incarner le service à travers une identité professionnelle fusionnelle. Toutefois, la durabilité de ce modèle semble menacée si les attentes humaines ne sont pas accompagnées de justes compensations et d'un soutien managérial à la hauteur de l'engagement demandé. Cette dynamique soulève la nécessité d'un leadership empathique et contextualisé, capable de réconcilier la quête d'expérience client avec le bonheur réel des équipes.

4.6.3 La pandémie de la Covid-19 et ses effets sur l'hôtellerie

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé le secteur hôtelier, non seulement sur le plan financier et opérationnel, mais aussi en ce qui concerne les pratiques de gestion et les dynamiques humaines au travail. Plusieurs dirigeants ont décrit l'émergence d'un climat de tension durant cette période, imposant une révision radicale des styles de leadership.

Before it was normal, mean, before we are doing the way, you know, your leadership style, as you know, is normal, you don't have any challenges with it. But during like what they say to you, during the COVID-19, you feel things became tense. (P0)

Cette pression s'est amplifiée dans les contextes économiques fortement dépendants du tourisme, où la pandémie a provoqué des ralentissements brutaux, voire des fermetures d'établissements.

“Covid, very, very difficult, especially for a country that we operate in, that have a major rely on tourism.” (P4)

Les gestionnaires ont dû faire face à des décisions douloureuses comme les coupures salariales et les licenciements. Ces ajustements, bien que nécessaires à la survie des entreprises, ont affecté le moral et l'engagement des employés.

I mean everybody during the pandemic. We went under like the pressure... As to come to a scenario where we did cut the salaries... Salary reduction. That's up also at the end of the, that time we ended up by having 50% of salaries, for everyone. (P6)

Dans cette même veine, plusieurs répondants ont souligné un désengagement massif des employés vis-à-vis du secteur, perçu comme précaire et vulnérable face aux aléas externes.

People are leaving left right center especially from hospitality, right after Covid. We know that hospitality is not a sector. Anyone wants to be. It's also the most fragile sector. If there was any environmental mishap, this is the sector that gets hit first. (P11)

Pourtant, malgré l'austérité des conditions, certains employés ont exprimé un sentiment de gratitude à l'égard de leurs gestionnaires pour leur capacité à maintenir une forme minimale de subsistance.

“But everybody was happy because they were able, at least, to have some cash at the end of the of the month and support their family for their food for them. livelihood, basically.” (P6)

Synthèse interprétative

La pandémie a agi comme un révélateur de la vulnérabilité du secteur hôtelier, exposant non seulement ses fragilités économiques, mais aussi les limites de ses modèles de gestion traditionnels. Les citations analysées mettent en lumière une réactivité adaptative des gestionnaires, confrontés à des tensions nouvelles dans les relations de travail. Elles révèlent également une mutation du contrat psychologique entre employés et employeurs. Cette section souligne la nécessité d'un leadership résilient et empathique, capable de naviguer dans des contextes de crise prolongée tout en préservant un minimum de sécurité et de reconnaissance pour les équipes.

4.6.4 Les changements futurs négatifs de l'hôtellerie

L'avenir du secteur hôtelier est perçu comme incertain et porteur de transformations majeures, tant au niveau du service à la clientèle que de la gestion des ressources humaines. Plusieurs dirigeants expriment leurs préoccupations quant à

l'éloignement progressif de la relation client, en particulier sous l'effet de la numérisation et de l'automatisation croissantes.

“The guest has is the changed. Even the mentality of the guest changed...they are taking more, more space, the space is big right now.” (P0)

Cette transformation est décrite comme rapide et profonde, imposant aux gestionnaires une vigilance stratégique constante pour ne pas être dépassés.

“The worlds are really changing very quickly. And if you don't, you know, if you don't follow up. if you don't follow what's going on around you, you will be, we will be lost.” (P9)

Les effets de la technologie, notamment l'intelligence artificielle, sont identifiés comme un levier de changement majeur. Certains rôles administratifs sont déjà impactés par l'automatisation des processus.

“For AI is bringing it might be a lot of admin job will have impact on it like we used to have in in beginning a lot of manual work. Now everything system is doing like.” (P5)

D'autres anticipent même la disparition partielle de postes traditionnellement essentiels comme la réception, remplacés par des systèmes automatisés ne nécessitant plus qu'un seul agent.

“Some positions, maybe in the near future will disappear. Maybe the reception itself ...you can just need one person to cover the entire front office because everything would be automated.” (P10)

Synthèse interprétative

Cette section révèle une tension palpable entre l'évolution technologique rapide et les valeurs fondatrices de l'hôtellerie fondée sur l'humain. Si certains dirigeants voient dans ces mutations une opportunité d'efficacité, d'autres s'inquiètent d'une déshumanisation croissante du service client et d'un appauvrissement de l'expérience hôtelière. La perspective d'un avenir dominé par des hôtels à bas coût, moins personnalisés et davantage automatisés, entre en contradiction avec l'idéal d'un service sur mesure qui constitue l'ADN du métier hôtelier. Ces visions contrastées mettent en lumière la complexité du rôle du leader dans un secteur en

mutation, appelé à arbitrer entre innovation technologique et maintien de l'authenticité relationnelle.

4.6.5 Les changements futurs positifs de l'hôtellerie

La majorité des dirigeants interviewés trouvent que le futur de l'industrie est brillant et que les changements entre autres technologiques, sont centrés sur-l'amélioration continue de l'hôtellerie. Ces transformations sont perçues comme des opportunités de croissance, autant pour les établissements que pour les carrières des employés. Cependant, il faut se préparer à ces mutations parfois majeures, en particulier en ce qui concerne la technologie et l'intelligence artificielle (IA). Cette dernière vient soutenir l'industrie dans plusieurs départements, sans pour autant pouvoir remplacer la « touche humaine », qui demeure irremplaçable selon plusieurs dirigeants. Pour d'autres, l'impact de cette évolution reste encore difficile à prédire, mais il est certain que l'adaptation est nécessaire. La créativité est également identifiée comme la clé pour rester compétitif, surtout face à des besoins en constante évolution, notamment chez les nouvelles générations.

“Very promising, quite honestly, it is at the current. the current stage...The growing number of hotels. the growing number of travelers...Thank you. To the social media people on like seeing different places.” (P6)

With a new generation, the expectation and the needs are becoming very different... They are very simple simplicity and faster than the old generation. That technicalities, technological Internet, and stuff like that that I don't know how to describe this, is it? Yeah, artificial intelligence. (P1)

“I feel also like it will be more into technology... I'm talking about artificial intelligence. I'm talking about the multitasking... It is AI, the cell, the mobile check in the Menu QR code you order now through.” (P3)

I said the changes will continue to evolve because consumer behavior is changing... Everybody's high tech. Today when you see those young generation entering the hotel. I mean they can adapt very quickly, and our industry by itself. I mean if you're not flexible. (P6)

“People are at the heart of it.” (P11).

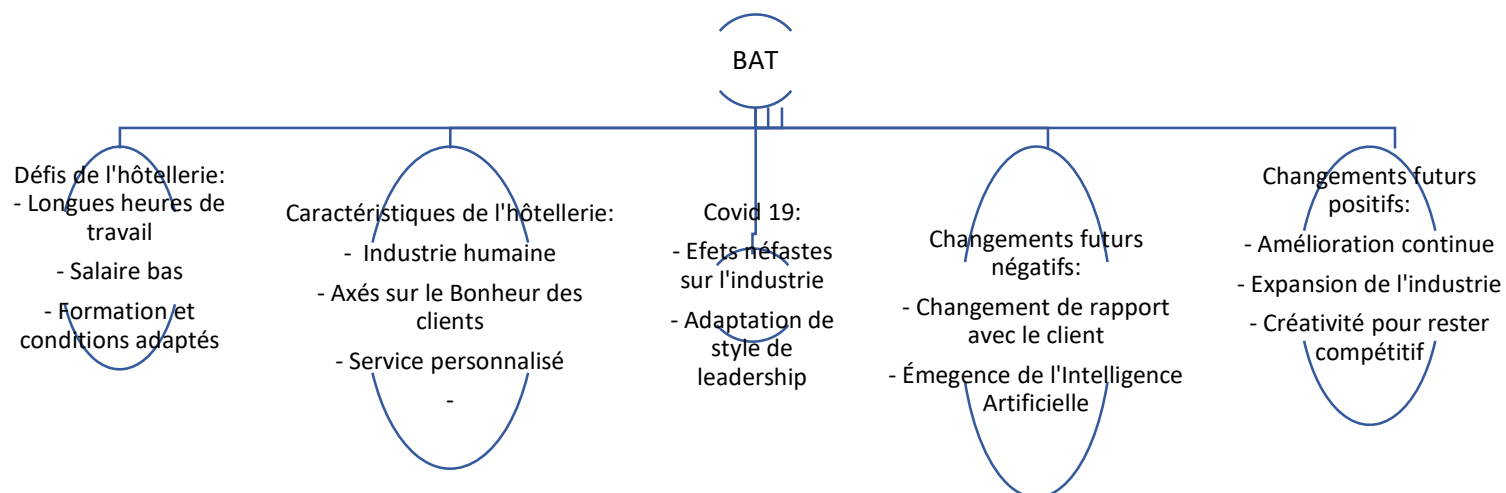
“We need a that’ll need a paradigm shift with Gen. Z.” (P11)

Synthèse interprétative

Cette section met en évidence une vision nuancée mais globalement optimiste de l’avenir de l’hôtellerie. Si les dirigeants saluent les perspectives de développement liées à l’essor technologique, ils insistent également sur l’importance de conserver un équilibre entre innovation et humanité. L’intelligence artificielle est reconnue comme un outil précieux, mais elle ne saurait remplacer la dimension relationnelle propre à ce secteur. L’adaptabilité, l’écoute des besoins des nouvelles générations, et la capacité à maintenir la personnalisation du service dans un monde numérique apparaissent comme des leviers clés pour assurer un avenir durable et pertinent à l’hôtellerie internationale.

Pour résumer cette catégorie, nous avons schématisé la relation entre le BAT et les éléments de l’industrie hôtelière dans la figure 4.6.1.

Figure 4.6.1
Relation entre le BAT et les éléments de l'industrie hôtelière



Notre réalisation

4.7 LES LEVIERS DU BAT RELIÉS À L'ORGANISATION

Les leviers du BAT liés à l'organisation répondent directement à l'une des questions de recherche, en mettant en évidence, d'une part, les pratiques managériales et culturelles qui soutiennent le travail des gestionnaires dans la promotion d'un climat positif, et d'autre part, les caractéristiques systémiques considérées comme fondatrices du bien-être par les hauts dirigeants interviewés.

Malgré l'appartenance à des chaînes hôtelières variées, les dirigeants convergent sur l'importance d'une culture organisationnelle centrée sur l'humain. Pour plusieurs d'entre eux, les employés doivent être la priorité absolue, et les valeurs de l'organisation doivent en découler naturellement. Ainsi, la culture d'entreprise, partagée de la direction générale jusqu'aux superviseurs, devient un vecteur structurant de bonheur au travail. Cela inclut la rétroaction constructive, la cohérence dans les comportements managériaux, et l'implantation de modèles de leadership inspirants, comme le « servant leadership ».

“Moving down from the Executive Committee to the Assistant Division, head to the managers, to the assistant managers, to the line of staff, to all teams of the hierarchy of the hotel. So, the ingredient here at the GM. I start with the GM.” (P10)

Certains mettent également l'accent sur la culture de développement professionnel continu, perçue comme essentielle pour favoriser l'épanouissement et créer des opportunités d'apprentissage durables.

So, the good thing that when you work with a company you know that they have vision, so they will give you the tools and the alerts. to learn to be ready and to be prepared, even the fine tune their brands, you know, to match the future. (P3)

We have the L&D (Learning & Development) which is for me one of the core functions of the Hr. To bring happiness and culture to the workplace and development... So, I think L&D is a very important piece of the happiness that we have... (P4)

Un autre levier souvent cité est la proximité humaine : instaurer une culture de proximité à travers des départements spécifiquement dédiés aux relations avec les employés permettrait de cultiver un climat émotionnel sain.

“Company's focus as well. And hence we've picked it up as well is the focus on emotional wellbeing popularly known as mental wellness... This company again allows us to support them in ways that still mitigate the risk for the company. but allows us to stay human.” (P11)

De manière complémentaire, certains dirigeants estiment que le bien-être doit dépasser la sphère professionnelle immédiate pour inclure la famille et la communauté, par des actions sociales, humanitaires ou caritatives.

“We start with the family to make them happy. and also get the family involved ... and the volunteering job... charity and this kind of activities where the happiness.” (P1)

“They will give back to the community. I would give you example, like simply blood donation could be an example. Clean up the beach, sustainable events that we do. Generating funds for good causes.” (P4)

Synthèse interprétative

L'analyse fait émerger une conception du BAT dans laquelle les leviers organisationnels jouent un rôle structurant. Au-delà des politiques RH classiques, les dirigeants valorisent des dimensions culturelles (valeurs vécues), sociales (proximité relationnelle), éducatives (apprentissage continu) et communautaires (engagement sociétal). Le DG est souvent perçu comme le catalyseur de cette dynamique, en incarnant les pratiques attendues. Loin d'un modèle uniforme, cette vision repose sur une articulation entre leadership éthique, bienveillance structurelle et alignement des pratiques aux besoins des employés et des contextes.

La figure 4.7.1 résume la culture et les pratiques organisationnelles qui favorisent le BAT des employés :

Figure 4.7.1
Culture et pratiques organisationnelles favorisant le BAT des employés



Notre réalisation

4.8 LES LEVIERS DU BAT RELIÉS AU TRAVAIL EN HÔTELLERIE

Les leviers du BAT reliés au travail dans l'industrie hôtelière répondent directement à l'une de nos questions de recherche. Ils mettent en lumière les spécificités physiques, opérationnelles et sociales du travail hôtelier et la manière dont elles influencent les pratiques des gestionnaires.

Le travail en hôtellerie est unanimement reconnu comme exigeant, tant sur le plan physique qu'en raison de l'intensité continue des opérations. Toutefois, les gestionnaires considèrent que l'on s'y adapte avec le temps, et que la diversité des tâches peut être source de stimulation, à condition que l'environnement de travail soit structuré autour de la convivialité, de la reconnaissance et de la joie au quotidien.

“It’s all the year. We don’t have season. So whole year we are in a busy operation with a high occupancy. And we have a lot of seasons during the year.” (P2)

Pour assurer ce bien-être, les leaders doivent encourager le travail intelligent plutôt que le surmenage, tout en instaurant une ambiance détendue, humaine et chaleureuse.

“You also teach those associates how to be smart and the job they’re doing, because a lot of time.” (P6)

“I mean, happiness is creating the right environment in the work, you know, talking about housekeeping departments I created this. Probably you know about this like housekeeping appreciation week.” (P9)

“So, when you build this environment and your team, which is mainly happiness and enjoying what they are doing, you will get the end result.” (P7)

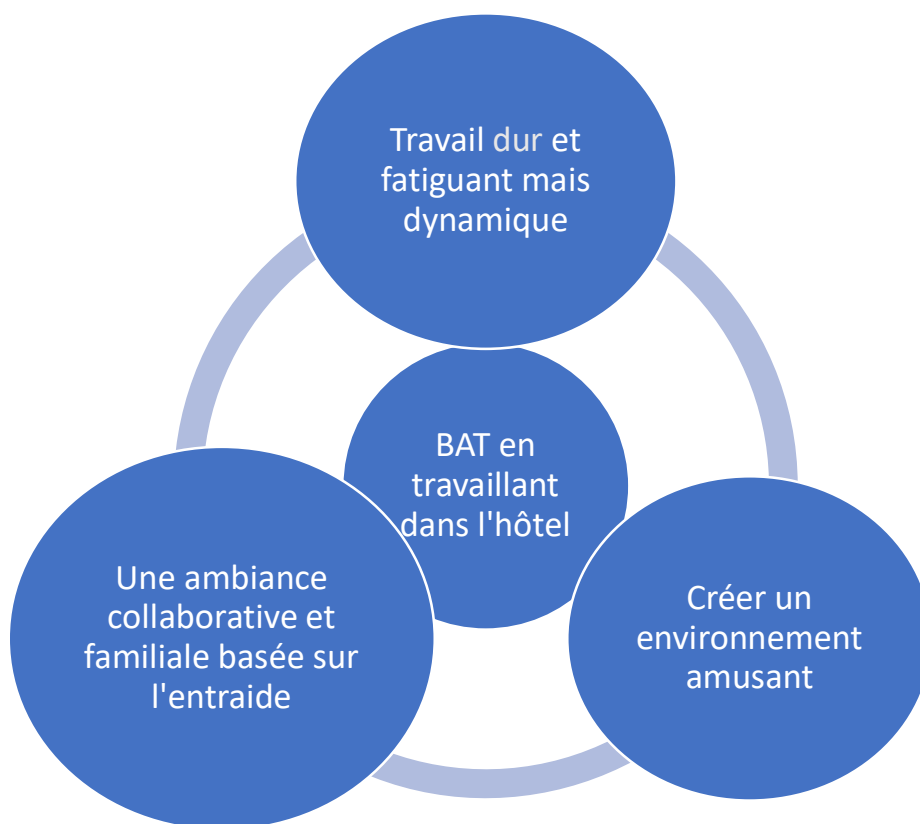
Cette atmosphère de plaisir au travail, rythmée par des moments de célébration, des gestes de proximité comme les accolades ou les sourires, et des signes de reconnaissance, est considérée comme fondamentale, surtout dans des contextes où les employés vivent loin de leur famille, souvent dans des logements collectifs mis à disposition par l'employeur.

Synthèse interprétative

Cette section révèle une vision incarnée du bonheur au travail centrée sur l'environnement immédiat et les conditions concrètes d'exercice professionnel. Dans l'univers hôtelier, l'ambiance relationnelle, la charge de travail soutenable, la valorisation des efforts quotidiens et la convivialité sont au cœur du bien-être. Les leaders jouent un rôle essentiel dans la mise en place d'un climat organisationnel où le « plaisir de travailler ensemble » constitue un levier de performance. Cette approche traduit une conception pragmatique et humaine du BAT, enracinée dans la culture opérationnelle de l'hôtellerie.

La figure 4.8.1 illustre la relation entre le BAT et le travail en hôtellerie.

Figure 4.8.1
Relation entre le BAT et le travail en hôtellerie



Notre réalisation

4.9 LES LEVIERS DU BAT RELIÉS À L'INDIVIDU

Les leviers du BAT reliés à l'individu constituent une catégorie qui répond à l'une de nos questions de recherche en identifiant les traits personnels et les dispositions psychologiques des employés perçus comme moteurs du bonheur au travail, selon les hauts dirigeants interviewés. Ces leviers dits **micro** sont vus comme des ressources internes activables, sur lesquelles les gestionnaires peuvent s'appuyer pour atténuer les exigences de l'emploi hôtelier.

La plupart des participants insistent sur la responsabilité personnelle dans la création de son propre bien-être. Cultiver l'énergie positive, adopter une attitude optimiste et évacuer les pensées négatives sont présentés comme des stratégies personnelles essentielles à la résilience dans un secteur exigeant.

Starting your day with the boast, living all day with positive things which you can, you know, reflect to others and to the customers and other co-worker... Try to remember the good things... Think about the good things that it's happened with you... Try to just be positive in this, try to minimize the negativity and think more positive and positive way.
(P2)

Les gestionnaires évoquent également leur propre parcours professionnel comme preuve du fait que le bonheur est accessible par l'investissement personnel et la passion pour le service.

"In my current position really makes you makes you feel happier for what you are doing, and you enjoy what you are doing." (P7)

Parmi les leviers individuels identifiés, on retrouve aussi la prise en charge de son bien-être physique et mental, l'ouverture à des expériences hors travail, et la recherche d'un alignement personnel avec ce qui procure du sens.

I can tell you what works for me focusing on your personal health, physical and mental, helps me deal with really difficult days at work...

Trying to step outside of the industry as well, and building connections where I might learn something new... Know what works for me, and hopefully, you see something that resonates with you. (P11)

Même dans un contexte où le travail est difficile, les employés peuvent ressentir du bonheur, à condition qu'ils soient intégrés, valorisés et engagés dans une dynamique collective.

But sometimes, whenever a person is happy, and feeling and feeling part of a team. They will forget their low finance, financials, or low income. and they will be happy, and they will come back happy the second day, looking forward for their next shift. though it's a tough task. and but it's a nice job for them. The task is tough. Yes, but they enjoy the job. (P8)

Enfin, le bonheur individuel peut aussi se vivre de manière altruiste : certains leaders soulignent qu'il s'inscrit dans une logique de don, voire de sacrifice, au profit de l'équipe ou de l'organisation.

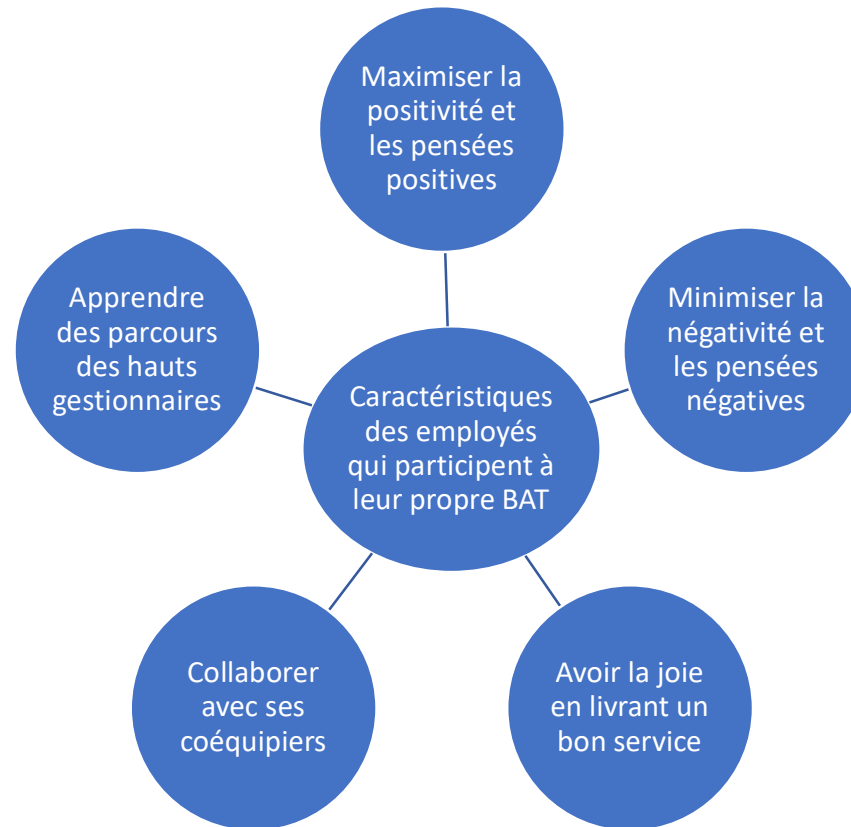
“Happiness is all about collaboration, collaborative approach. and sometimes you need to sacrifice your own happiness to make organization or as a team happiness.”
(P5)

Synthèse interprétative

Cette section met en lumière une conception du bonheur au travail où l'individu joue un rôle actif, à la fois comme récepteur et comme cocréateur de son propre bien-être. Loin d'être purement structurel, le BAT dans l'hôtellerie repose aussi sur des dispositions internes, comme l'optimisme, la capacité de résilience, l'engagement volontaire et la quête de sens. Cette approche responsabilisante, souvent véhiculée par les gestionnaires eux-mêmes à travers leurs récits, suggère que les leviers individuels peuvent non seulement compenser certaines contraintes de l'emploi, mais aussi constituer une source d'inspiration pour renforcer la culture organisationnelle du bonheur.

La figure 4.9.1 résume les caractéristiques des employés qui participent à leur propre BAT.

Figure 4.9.1
Caractéristiques des employés qui participent à leur propre BAT



4.10 LES LEVIERS DU BAT RELIÉS AU LEADERSHIP

4.10.1 Les pratiques et activités qui mènent au BAT

Les leviers du BAT reliés au leadership constituent une catégorie qui répond à l'une de nos questions de recherche en découvrant les traits et caractéristiques de leadership favorisant le BAT des employés.

Les gestionnaires interviewés ont révélé des pratiques et des traits de leadership qu'ils ont expérimenté eux-mêmes de deux manières : la première en tant que leaders ayant pratiqué ces traits avec leurs employés, la deuxième, en partageant leurs expériences vécues avec leurs propres superviseurs malgré le fait que ces participants soient des gestionnaires de haut niveau.

Cette catégorie est composée des 9 sous-catégories qui seront détaillées dans les lignes qui suivront.

Rappelons ici que la classification de ces sous-thèmes prend en considération leurs fréquences d'ancrage dans les données, tout en mentionnant le nombre d'entrevues référées, le nombre de codes par entrevue ainsi que le pourcentage de chaque entrevue qui constitue ces sous-catégories. La figure 6.1 montre combien de participants ont contribué à la création de cette sous-catégorie et combien de fois cette dernière a été référée.

À titre d'exemple, la sous-catégorie « Les attitudes des gestionnaires » a été mentionnée dans les 12 entrevues par les 12 participants, et a été référée 83 fois au total.

Tandis que la sous-catégorie « La gestion des conflits et la résolution des problèmes » a été mentionnée dans 3 entrevues, donc par 3 participants, et a été référée 35 fois au total.

D'où la classification suivante.

- 1- Les attitudes des gestionnaires
- 2- Le support
- 3- Les activités et interactions quotidiennes des gestionnaires
- 4- La communication
- 5- L'affrontement des défis du travail en restant heureux
- 6- La responsabilisation « *Empowerment* »

- 7- L'Intelligence Émotionnelle (IE)
- 8- La culture des gestionnaires
- 9- La gestion des conflits et la résolution des problèmes de la part des gestionnaires

4.10.1.1 *Les attitudes positives des gestionnaires envers le BAT*

L'attitude du gestionnaire constitue une composante cruciale dans la catégorie des leviers du Bonheur au Travail (BAT) reliés au leadership. Une posture axée sur le bien-être des employés permet au leader de mieux comprendre la réalité du terrain, les dynamiques interpersonnelles et les besoins concrets des équipes. Il s'agit d'une posture incarnée, à la fois professionnelle et profondément humaine.

Cette attitude est particulièrement observée chez les gestionnaires dits « de proximité ». Elle se manifeste par la convivialité, la capacité à garder un lien authentique avec les employés, la valorisation de l'écoute, et le fait de rester accessible malgré un poste hiérarchique élevé. Être amical, souriant, respectueux et positif devient ici un levier stratégique : cela contribue à instaurer un climat de confiance et à humaniser les relations professionnelles.

When they saw you doing the same job, the same job the same level, then you are showing the respect, and you are listening to them. They start believing in you and they start trusting you. It's like you're investing in them... But again, it's about the management, it's about the people, they are the one who make the most effective. impact.
(P0)

Certains gestionnaires insistent sur l'importance d'une attitude exemplaire, orientée vers l'action et le dépassement de soi, sans jamais perdre de vue la dimension humaine du travail.

“The leader, he is there with them in the field. He sees what is happening. He can see what is happening. He's also putting his hand in the job. So, he feels what they are feeling.” (P0)

“I never treat my team as a boss, you know. I'm treating them as a I'm one of them. We add up, we are a family.” (P2)

“It's like one family. Everybody's aim is to make sure to spread the hospitality, to spread smiles, to spread love it among people.” (P6)

L'attitude du leader, selon certains, consiste également à transmettre une énergie positive et à renforcer la culture de reconnaissance et de célébration, par des initiatives comme la Semaine d'appréciation des employés.

“I want to talk to someone about happiness at work and like, I said, we've just finished celebrating the Associate appreciation week. So we're already in that mode.” (P11)

“Create a positive energy at work and make people feel happy.” (P8)

L'adoption d'un leadership authentique, qui s'éloigne de l'approche directive traditionnelle, implique également une volonté de faire évoluer sa propre pensée, de continuer à apprendre, et de solliciter les idées des autres.

“Hands on manager helped me a lot how to diverse and shift my thinking to investigate my area, and to becoming a managerial in a managerial level with some different thought process.” (P3)

“I'm straightforward. I put goals, and I'm very dedicated to the goals. We must achieve our goals.” (P8)

Enfin, une perspective originale est apportée par l'idée que le gestionnaire ne doit pas être un « sauveur », mais plutôt un **facilitateur**, qui accompagne sans infantiliser, qui développe sans imposer, et qui rend l'autre acteur de son propre changement.

“Not be rescue, managers to be managers that are enablers and try and talk about coaching type of leadership. So yeah, just not creating rescue management creating enablers.” (P11)

Synthèse interprétative

Ces propos révèlent une conception du leadership ancrée dans la proximité, la bienveillance et l'exemplarité. Le gestionnaire n'est pas simplement un décideur, il est un catalyseur de bien-être. À travers une posture authentique, il devient un modèle inspirant, porteur d'énergie positive, et cocréateur d'une culture du bonheur au travail. Loin d'être un simple porteur de résultats, il est celui qui « rend possible » : en écoutant, en agissant, en étant présent. Cette vision du leadership, souvent évoquée avec émotion par les participants, rappelle que le cœur du management hôtelier, c'est l'humain.

4.10.1.2 *Le support*

Connaitre les employés, être proche d'eux, les aider à faire un bon travail chaque jour et se connecter avec eux, constituent des ingrédients essentiels d'un soutien managérial authentique. Cette posture renforce un leadership qui favorise le Bonheur au Travail (BAT) des employés.

Assurer aux employés que tout ira bien, leur témoigner de l'appréciation sincère et reconnaître leurs difficultés font du gestionnaire un repère sécurisant, vers qui les employés se tournent en confiance pour demander de l'aide. Ce rôle de soutien dépasse les simples responsabilités opérationnelles pour embrasser une dimension humaine et émotionnelle du management.

“And our role is to be their family plus their support system. While they are at the work. So, creating engaging recognition and activities that we keep them fit and happy is part of our role.” (P4)

Les gestionnaires interrogés soulignent également l'importance d'une approche individualisée, où les besoins, forces et défis propres à chaque employé sont pris en compte. Cela crée un sentiment de reconnaissance véritable, qui dépasse les mécanismes standards de récompense.

“The encouragement or the promotion that to promote someone or to make to someone happy. It's not necessarily always to be money.” (P3)

Le soutien managérial devient alors le socle de la confiance. Il se manifeste par une présence continue, une capacité d'écoute, et une attention portée à la performance autant qu'au bien-être émotionnel. Le lien ainsi créé entre le leader et ses équipes s'inscrit dans une logique d'engagement mutuel et durable.

“A moment when I was happy definitely whenever you feel the support of your leader, or of your superior... How I seek to make people or my team happy. It's by being next to them, listening to their concerns, supporting them on the performance.” (P8)

Un participant exprime cette proximité en décrivant ses employés comme ses enfants, son département comme son royaume. Cette métaphore traduit l'implication émotionnelle du leader dans la qualité de vie au travail de son équipe.

Enfin, le soutien trouve son point culminant dans le courage managérial. C'est le fait d'être présent dans les moments difficiles, de créer un espace où les émotions peuvent s'exprimer sans jugement, et d'offrir à chacun un lieu de sécurité psychologique.

“To have a leader that stands by me, and I think that plays back into having courageous and brave spaces. The cherry on the cake. Safety, bravery, development, listening, courage.” (P11)

Synthèse interprétative

Cette section montre que le leadership de soutien constitue l'un des piliers les plus tangibles du BAT tel que vécu dans l'hôtellerie internationale. Il ne s'agit pas simplement d'être « disponible », mais bien d'incarner un rôle actif d'allié, de pilier, voire de figure parentale dans certains cas. Le gestionnaire qui adopte ce rôle contribue à construire un environnement propice à l'épanouissement, en instaurant un climat de confiance, de reconnaissance et de solidarité. Dans ce modèle, le soutien devient synonyme de puissance douce : il sécurise, inspire et engage. Ce

leadership, profondément relationnel, témoigne de la maturité organisationnelle recherchée dans les contextes complexes et multiculturels de l'industrie hôtelière.

4.10.1.3 *Les activités et interactions quotidiennes des gestionnaires*

La majorité des gestionnaires interviewés débutent leur journée par des réunions matinales. Ces rencontres ont pour objectif de planifier les activités de la journée en cours, d'évaluer les actions de la veille et d'identifier les enjeux opérationnels. Cette routine matinale constitue un moment stratégique pour fixer le ton, communiquer les priorités, et renforcer la cohésion des équipes.

Par la suite, les gestionnaires poursuivent leurs fonctions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement, selon leurs responsabilités spécifiques. Leur quotidien est rythmé par un double engagement constant : répondre aux besoins des clients et soutenir les employés dans leur expérience de travail.

Plusieurs participants voient dans ces interactions quotidiennes une opportunité de renforcer le moral, d'engager activement les collaborateurs et de contribuer à leur bonheur au travail. Cette posture proactive s'inscrit dans une volonté de leadership de proximité, ancré dans le réel et la relation humaine.

“We have the daily minutes where it is, some pending, and then we listen to others. What would be the daily tasks of the day for them and for me.” (P3)

“Through the day we'll have about an average of 30 to 40 associates come into our office where we take care of the daily requirements. And payroll continues on the side.” (P11)

“We have the Associate engagement. That's part of our work roaming around in the operation, making sure that the team are spoke to, greeted checked upon.” (P4)

“I start my day with a quick walkthrough of the hotel. Okay, greeting customers, greeting associates. Just make sure everything, going well. To be present in front of people and then get to say Hello.” (P6)

“The briefing or the meeting with the team, and you have to keep them motivated, you have to keep them happy.” (P10)

Synthèse interprétative

Ces témoignages révèlent que les routines quotidiennes des gestionnaires ne se limitent pas à des tâches administratives ou logistiques. Elles deviennent des rituels porteurs de sens, visant à entretenir la motivation, la reconnaissance et la proximité humaine au sein de l'organisation. En étant présents sur le terrain, les leaders démontrent une forme d'attention active et de disponibilité managériale, deux éléments clés du Bonheur au Travail (BAT) dans un environnement aussi exigeant que l'hôtellerie internationale. Ce mode de gestion contribue à instaurer un climat positif, réactif et humain, où les interactions quotidiennes deviennent des leviers puissants de mobilisation et de bien-être.

4.10.1.4 *La communication*

La communication constitue un levier fondamental du leadership, particulièrement dans un secteur comme l'hôtellerie, où les interactions humaines sont omniprésentes, qu'il s'agisse de clients ou d'employés. Cependant, les gestionnaires interrogés vont au-delà de cette évidence pour insister sur certaines caractéristiques spécifiques de la communication qui, selon eux, ont un impact direct sur le bonheur au travail (BAT) des employés.

Il s'agit notamment d'assurer un flux d'information constant, de maintenir une ouverture à toute question, et surtout, de bien choisir ses mots afin de préserver un climat émotionnel positif. En d'autres termes, une communication bienveillante, maîtrisée et authentique devient une compétence clé du leadership dans cette industrie.

Les participants soulignent également que la communication ne peut se limiter à des échanges techniques : elle doit intégrer l'écoute active, y compris l'observation du non-verbal, et s'appuyer sur la transparence, l'accessibilité et le respect de la personne. De plus, elle doit dépasser le strict cadre professionnel pour inclure des échanges personnels et humains.

“Leaders to keep eye on their team to keep their team, to share with their team, the, or to listen to share with them some of the personal things what they feel, what they know.” (P2)

“So, this is, we want to set a strong foundation in regarding where are we? What are we and what we want from them? And having that clear from the beginning, I think this would be a very transparent approach.” (P4)

“Because I need to give them the opportunity for half an hour to sit down and talk okay and express themselves and tell me what they want.” (P7)

“Good leader. Let's say, that is leading the business. Listening to the associates, to the employees, and being next to them, and at the same time showing that it's a group work.” (P8)

So, a space that allows for conversations that allows for time and space for those that makes me happy when I am heard and thought receiving lots of developmental inputs. That's going to make me extremely unhappy if I go home feeling unheard. (P11)

Synthèse interprétative

L'analyse met en lumière une conception de la communication qui dépasse le simple échange d'informations. Elle s'inscrit dans une logique relationnelle et émotionnelle, indispensable au leadership hôtelier. La communication, lorsqu'elle est incarnée avec sincérité, devient un outil de reconnaissance, de proximité et de mobilisation. Elle permet de détecter les besoins tacites, de valoriser l'individu dans son entièreté, et de créer un espace psychologique sécurisant. Ce type de communication, fondée sur l'écoute empathique et la transparence, constitue l'un des piliers du BAT tel que perçu par les hauts dirigeants de l'industrie.

4.10.1.5 *L'affrontement des défis du travail en restant heureux*

Dans les parties précédentes, nous avons exposé les divers défis que présente l'industrie hôtelière : la nature exigeante de l'emploi, la pression constante liée aux interactions avec les clients, et les mutations de l'environnement organisationnel. Dans un tel contexte, où il faut garder le sourire quelles que soient les circonstances, les hauts dirigeants soulignent la nécessité d'un équilibre émotionnel solide. Donner le meilleur de soi-même au quotidien, malgré les tensions, devient un impératif pour assurer la qualité du service tout en préservant le bien-être au travail.

Pour relever ces défis et soutenir leurs équipes, les gestionnaires interrogés ont partagé plusieurs stratégies. Tout d'abord, ils insistent sur le rôle de la formation continue, du divertissement sain et d'une présence managériale transparente durant les périodes de crise. L'apprentissage, perçu comme un processus permanent, est présenté comme un facteur de résilience :

"I take it as a learning curve because I went as a like second day thinking... I think we should never give up... that we should not jump to conclusion, we should listen. Whatever is the issue." (P5)

La connexion émotionnelle avec les employés est un autre levier essentiel. Rester accessible, entretenir de bonnes habitudes relationnelles et comprendre les différences intergénérationnelles permettent de maintenir un climat de confiance :

"Need to prepare yourself by understand the difference between all generation." (P1)

Dans les situations disciplinaires, certains dirigeants adoptent une approche constructive, transformant ces moments en opportunités de coaching. Il ne s'agit pas de sanctionner, mais de favoriser la croissance personnelle :

Some of them see the light at the end of the tunnel. They're like, yes, I did it. I'll pay the consequences ... Ensuring your own emotional wellness. You've got to bring yourself. You've got to bring your best self to work each day, and that's hard. (P11)

L'agilité comportementale, la flexibilité et l'attitude positive sont omniprésentes dans les discours. Face au changement, ces leaders prônent l'adaptation proactive:

We should be always smiling. We should be always laughing important things... So, flexibility is very important. We are very flexible. So, we can expect the accept the change anytime...It's not a challenge, you know. It's a normal thing. It's easy. (P2)

Synthèse interprétative

L'analyse révèle que les hauts dirigeants de l'hôtellerie ne perçoivent pas les défis comme des menaces, mais comme des occasions d'apprentissage, de recentrage et d'amélioration continue. Ils valorisent l'intelligence émotionnelle, la capacité à rebondir, et l'aptitude à transformer la contrainte en opportunité. Cette posture proactive et humaniste constitue un socle fort du BAT dans des contextes organisationnels mouvants. Elle incarne un leadership résilient, à la fois protecteur et mobilisateur.

4.10.1.6 *La responsabilisation « Empowerment »*

En matière de bonheur au travail (BAT), la responsabilisation des employés souvent désignée par le terme d'habilitation est perçue par les hauts dirigeants interviewés comme un processus fondamental. Elle repose sur plusieurs ingrédients essentiels : formation continue, encouragement, conscience des coûts, investissement dans le développement des personnes, et confiance progressive dans leur autonomie.

Durant les phases initiales, les gestionnaires insistent sur l'importance de repérer les forces et faiblesses des employés et d'ouvrir leur esprit à l'apprentissage. Cette phase de développement est décrite comme indispensable avant de confier des responsabilités plus larges. Toutefois, ils rappellent que le développement professionnel reste avant tout la responsabilité de l'individu lui-même.

Le processus de responsabilisation ne se limite pas à la délégation de tâches, il implique l'éducation, le coaching et le mentorat, et il est orienté vers l'atteinte

d'objectifs communs. Cela suppose que les gestionnaires connaissent bien le potentiel de chaque membre de leur équipe, afin de faciliter des cheminements de carrière clairs et progressifs, en privilégiant les promotions internes. Le rôle du leader devient alors celui d'un catalyseur de croissance, capable de reconnaître les efforts et de faire ressentir aux employés l'importance de leurs rôles.

Les citations suivantes illustrent cette approche :

“For the team to do whatever to make the guests to serve the guest well, or to keep the guests happy.” (P2)

“The people know their strengths, know their weaknesses, work on that capture on the, on the strengths, and make them a winning team they need to complete each other.” (P4)

“Our role as leaders in these divisions or departments is to push people to do more. to make them understand and feel the results, the outcome that will come out of the implementation and the daily tasks.” (P8)

“Now, in other words, you're building leaders for the future. You're not building followers.” (P11)

Synthèse interprétative

La responsabilisation, telle que décrite par les hauts dirigeants, va au-delà de l'autonomie fonctionnelle : elle incarne une vision humaniste du leadership. Le développement des compétences, l'écoute active et la reconnaissance sont ici mis au service de la construction d'une confiance mutuelle et d'un leadership partagé. Cette approche favorise non seulement la performance, mais elle contribue aussi à installer un climat de bien-être durable, où les employés se sentent acteurs de leur propre succès.

4.10.1.7 *L'Intelligence Émotionnelle (IE)*

L'intelligence émotionnelle (IE) est apparue à plusieurs reprises dans les propos des hauts dirigeants interviewés. Elle est perçue comme une compétence essentielle pour interagir efficacement avec les employés et les clients, et surtout pour comprendre et anticiper leurs émotions. Pour plusieurs répondants, c'est précisément cette capacité émotionnelle qui distingue le simple manager du véritable leader.

Avoir une intelligence émotionnelle élevée signifie savoir gérer ses propres émotions, être conscient de son état intérieur dans les situations de stress ou de tension, mais aussi faire preuve d'empathie envers les autres. Cela implique une écoute sensible, une adaptation du langage, et un dosage réfléchi dans la manière de dire les choses. L'humilité et l'humanité deviennent ainsi les piliers d'un leadership basé sur le respect et la reconnaissance des émotions.

Dans le secteur hôtelier, où les interactions humaines sont constantes et intenses, cette intelligence émotionnelle prend une valeur encore plus stratégique. Elle permet aux dirigeants d'établir une connexion sincère avec leurs collaborateurs, et de créer un climat de bien-être émotionnel propice au bonheur au travail (BAT).

Les extraits suivants témoignent de l'importance accordée à l'IE :

"I'll be aware about my, my emotions. I can consider my emotional state when handling situations when dealing with others... So how you say, when you say? And then what you say." (P0)

"Our hotel industry is just only feeling, you know. It's not about what you have technical things... We are a human being. We should deal by feeling, know this emotional intelligence." (P2)

"He's a human, you know, so showing humility and humanity to people that work with us. This makes them happy." (P8)

"We are so emotionally connected with them, especially again in this industry... We're not stuck behind computers. We are meeting each other." (P11)

Synthèse interprétative

L'intelligence émotionnelle, telle qu'exprimée par les hauts dirigeants, ne constitue pas simplement une compétence interpersonnelle, mais une philosophie de gestion profondément humaine. Elle s'inscrit au cœur du BAT en tant que capacité à créer un environnement émotionnellement sécurisant, respectueux et stimulant. En somme, c'est l'expression même du leadership éthique, authentique et empathique, qui place l'humain avant la procédure.

4.10.1.8 *La culture des gestionnaires*

Les hauts dirigeants interviewés ont partagé des cultures organisationnelles concrètes qu'ils contribuent à construire au quotidien pour favoriser le bonheur au travail (BAT). Ces cultures s'appuient sur la reconnaissance fréquente, l'instauration d'un climat de plaisir au travail, et l'organisation de rituels collectifs visant à renforcer les liens humains, particulièrement dans les services les plus exigeants comme l'entretien ménager ou la plonge.

Cette reconnaissance ne se limite pas à des mots. Elle prend la forme de gestes tangibles, de célébrations trimestrielles, de sorties d'équipe, et d'une attention particulière aux anniversaires ou succès personnels. Elle est vécue comme une responsabilité managériale partagée, qui doit se diffuser depuis le directeur général jusqu'au dernier superviseur, formant ainsi une culture d'entreprise cohérente et alignée.

Par ailleurs, cette culture repose aussi sur la sécurité psychologique, qui permet aux employés d'exprimer librement leurs idées, leurs besoins réels, et leurs émotions sans crainte. Cela suppose que les leaders soient à l'écoute, qu'ils offrent des opportunités de développement choisies et désirées, et non imposées selon des hypothèses managériales.

Voici quelques extraits significatifs illustrant cette dynamique :

“And for me, I have the culture of thanking the team always and motivating them... you will always have this kind of happiness, at least you will have people happy.”

(P0)

Sure, I can tell you, if you visit the office, and you see how the team is working. It is a fun... But I want them to have fun. How they have fun! It is a good relationship. We do. We do every quarter an outing. We do celebrate successes. We do celebrate birthdays. (P7)

“It starts with psychological safety, having brave spaces where one can speak their mind, having loads of developmental opportunities available again, opportunities that I want, not what you think I want. I'm happy to hear that.” (P11)

Synthèse interprétative

La culture du BAT décrite par les hauts dirigeants repose sur des pratiques concrètes et symboliques à forte valeur émotionnelle et relationnelle. Elle intègre à la fois les dimensions de reconnaissance, de plaisir, d'écoute authentique et de sécurité psychologique. Cette culture devient ainsi un levier stratégique, permettant de consolider l'engagement des équipes, particulièrement dans un secteur aussi exigeant que l'hôtellerie internationale.

4.10.1.9 *La gestion des conflits et la résolution des problèmes de la part des gestionnaires*

Les conflits de travail sont inévitables dans toute organisation. Toutefois, dans l'industrie hôtelière internationale, leur complexité est amplifiée par le contexte interculturel et résidentiel. En effet, dans plusieurs établissements étudiés, jusqu'à 90 % des employés sont des expatriés vivant ensemble dans des logements fournis par l'organisation, souvent dotés d'espaces collectifs (piscines, gymnases, cuisines partagées, etc.). Cette promiscuité sociale et professionnelle multiplie les risques de tension, de malentendus et de conflits interpersonnels.

Face à ces situations, les hauts dirigeants interviewés partagent une vision commune : la gestion des conflits doit d'abord passer par une attitude d'apaisement,

d'écoute et d'investigation rigoureuse, fondée sur les faits plutôt que sur les impressions. Ils insistent sur l'importance de rester neutre, de valider chaque version des faits, et de ne pas céder à des jugements précipités.

De plus, l'attention aux détails, la planification des étapes d'intervention et la prévention sont des éléments jugés essentiels pour éviter l'escalade. La patience et le respect du temps nécessaire à la résolution pacifique sont également soulignés.

Enfin, certains dirigeants recommandent une approche émotionnelle détendue, misant sur l'humour, le calme et la joie pour désamorcer les tensions, notamment dans un environnement où l'image de l'hospitalité repose aussi sur la stabilité émotionnelle des équipes.

Les extraits suivants en témoignent :

I ask him to. Yeah, to be cooled down. And I tried to put him down, and after that I asked him to write down the issue... So, we had a plan to first of all to know exactly about the timing. That's what I mean. Attention to details. (P1)

“So, a collaborative approach, a business thinking and always listening to the detail of a problem, not only or not jump to conclusion. And first instant these are the 4 things.” (P5)

With your employees and customers. There's something that we can control it. Just you have to listen. relax. think, and be happy. Don't get upset quickly, don't just listen. And you will find the solution. That's it. So, for me, it's like, now I take everything with being, and try to keep myself quiet. Calm listen, resolve and live goes on, you know. Be happy. That's it. (P9)

Synthèse interprétative

La gestion des conflits dans l'hôtellerie internationale repose donc sur une triple compétence : la maîtrise de soi, la capacité à écouter activement et sans biais, et la stratégie collaborative de résolution. Dans un univers où l'expérience client dépend directement de la qualité de l'environnement interne, cette aptitude devient un levier essentiel du leadership positif et du maintien du bonheur au travail.

4.10.2 Les pratiques et activités qui ne mènent pas ou qui nuisent au BAT

Avant de présenter cette sous-catégorie, il est important de souligner qu'elle ne suit pas les mêmes critères de codage thématique que les dix autres sous-catégories précédentes. En effet, cette catégorie émerge d'une démarche analytique complémentaire : elle constitue une distinction négative, révélée par les entretiens mais surtout confirmée par l'analyse quantitative ultérieure (voir section 5.6). Elle regroupe les perceptions convergentes des dirigeants interviewés sur ce qui constitue des entraves au bonheur au travail (BAT), en s'opposant aux leviers positifs identifiés précédemment.

Tous les dirigeants rencontrés s'accordent à dire que le principal facteur destructeur du BAT est la présence d'un gestionnaire toxique. Ce type de leader est perçu comme l'incarnation de ce que le leadership ne doit pas être : autoritaire, distant, injuste, désorganisé, peu empathique et coupé de la réalité du terrain. Il ne crée ni environnement sécuritaire, ni relation de confiance, et déconnecte les employés de l'organisation.

“Working with a toxic manager is a killer, and people would be very, very negative. Toxic manager is the manager that does not create the safe and a productive work environment... a manager who does not appreciate what I do. They don't thank me for my efforts.” (P4)

“If it has a problem of communication. If he's not a decision maker. It is not a role model for others. If he's a follower, not a leader... This will create another way of toxic environment.” (P10)

Plusieurs dirigeants ont dénoncé l'abus de pouvoir et l'utilisation du titre comme levier hiérarchique au détriment d'une posture de proximité. Ces gestionnaires prennent des décisions théoriques, déconnectées de la réalité opérationnelle, créent un climat de médisance et manquent à leurs engagements.

“A lot of email and unorganized direct boss supervisor... they are hiding behind their title, and they are giving instruction... backbiting... when you promise me something and you don't deliver.” (P0)

“No clear pictures where we are heading, where we are going. This has made me unhappy.” (P1)

La toxicité managériale se manifeste également par un déficit d'intelligence émotionnelle, une incapacité à reconnaître les efforts, ou encore une gestion inéquitable et inhumaine. Le favoritisme, les promesses non tenues, le recours excessif aux courriels sans dialogue humain, et les réunions sans impact sont également pointés comme des facteurs qui minent la motivation.

“The managers being very rude to the associate... we've got to go enable the manager to not build an associate that needs rescuing.” (P11)

“I do believe one person can ruin the entire team... one person can put a pressure on the entire team that make them unhappy and make them not perform properly.” (P7)

Enfin, certains hauts dirigeants identifient la période de la pandémie de la Covid-19 comme un facteur historique perturbateur du BAT. Les licenciements massifs, les contraintes financières, et l'insécurité professionnelle ont laissé des séquelles durables. D'après eux, il est parfois « presque impossible de rétablir le bonheur » après des décisions aussi difficiles.

Synthèse interprétative

La présente sous-catégorie agit comme un miroir inversé des leviers du BAT présentés précédemment. Elle rappelle que la simple absence de facteurs toxiques ne suffit pas à garantir le bonheur au travail ; mais que leur présence, même isolée, peut anéantir l'ensemble des efforts positifs déployés par ailleurs. Ces résultats confirment que le BAT est aussi fragile que stratégique, et que le leadership toxique représente le principal facteur de désengagement et de mal-être organisationnel, surtout dans une industrie reposant autant sur l'humain que l'hôtellerie.

4.11 ANALYSE MIXTE : CROISEMENT DES ANALYSES QUALITATIVES AVEC LES ANALYSES QUANTITATIVES

Rappelons que notre échelle “*shortened version of the happiness at work scale*” (Andrés Salas-Vallina et Joaquín Alegre, 2018) composée de 9 items qui est utilisée pour l’analyse quantitative a pris en considération la mesure du bonheur et pas les proxy bonheur.

De plus, cette échelle nous a permis de catégoriser les hauts dirigeants interviewés en deux catégories : des dirigeants avec un score en dessous de la moyenne ou à bonheur faible (notamment P1, P2, P5, P10), et des dirigeants avec un score en dessus de la moyenne ou à bonheur fort (notamment P0, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11).

Le tableau 4.11.1 montre deux niveaux de BAT pour les hauts dirigeants interviewés :

Tableau 4.11.1
Les 2 niveaux de BAT pour les hauts dirigeants interviewés

Participant s	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Total
P0	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4.11
P1	1	2	3	3	5	1	1	1	1	1.89
P2	4	5	4	4	2	3	5	4	4	3.89
P3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4.67
P4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4.33
P5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3.67
P6	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4.56
P7	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4.56
P8	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4.11
P9	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4.56
P10	5	4	4	5	4	3	2	3	3	3.67

P11	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4.56
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

Notre réalisation

La distinction principale de l'analyse croisée par profil de répondant est le fait que les participants dont le score est en dessous de la moyenne se sont concentré plus dans leurs conversations sur les points négatifs des aspects de leadership ainsi que sur ce qui ne constitue pas le BAT.

Plus spécifiquement, concernant les pratiques de résolution de conflit, les participants P01 et P 05 ont constitué 87.74 % des références sur ce volet.

Au moment où les participants P2 et P10 étaient les seuls à identifier ce qui ne constitue pas le BAT, constituant ainsi 100 % des références sur ce volet.

En revanche, dans le volet de l'intelligence émotionnelle nous trouvons que les dirigeants à BAT élevé constituent 62% des références, et plus de 90 % des références dans le volet de la responsabilisation (*empowerment*).

Dans les lignes qui suivront, nous détaillons davantage les distinctions principales entre les deux groupes des dirigeants, à savoir BAT faible et BAT élevé.

4.11.1 Les caractéristiques et concentrations des participants avec un niveau de BAT Faible (P1, P2, P5, P10)

Cette dernière catégorie de résultats, issue de l'analyse thématique inductive, regroupe les propos de certains hauts dirigeants ayant adopté une posture plus critique face au concept du Bonheur au Travail (BAT) et à son lien avec le leadership. Elle met en lumière non seulement les limites perçues de la portée du leadership dans la promotion du BAT, mais aussi les éléments structurels, émotionnels et organisationnels qui viennent freiner son déploiement dans l'hôtellerie internationale.

Les propos associés à cette catégorie insistent d'abord sur la surcharge de travail chronique, notamment durant les hautes saisons, et sur les attentes parfois démesurées des clients. Plusieurs dirigeants ont exprimé le stress émotionnel généré

par ces conditions, ainsi que la difficulté à maintenir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle :

“It's 9 to 10 hours daily high season, and we used to work 12 hours a week.” (P2)

Cette surcharge, couplée à une pression constante sur les résultats et à des horaires extensifs, engendre une fatigue émotionnelle propice à une baisse de moral et à une instabilité du bien-être.

“When you have a bad feeling. you cannot give anything; you cannot work properly you will be in bad mood. you will be negative, and you cannot give your best.” (P2)

Ensuite, cette posture critique met en cause certains modèles de leadership perçus comme inadéquats, notamment lorsqu'ils se limitent à une approche superficielle du bien-être, sans réel engagement dans la responsabilisation ou l'autonomie des employés :

“If I work with a leader who give me everyday chocolate and flour without any responsibility, I will not be happy.” (P10)

Plusieurs dirigeants soulignent également un changement de paradigme dans les mentalités, notamment en ce qui concerne les nouvelles générations, perçues comme plus centrées sur elles-mêmes et moins disposées à faire des compromis :

“I don't know it's right, but they become more selfish nowadays. and comparing to earlier age.” (P5)

Enfin, cette catégorie insiste sur la nécessité d'une responsabilité partagée entre les leaders et les autres acteurs de l'organisation, notamment les départements des ressources humaines, dans la création des conditions du BAT :

“Everything starts really with the HR. When it comes to happiness. The leader alone cannot do everything. Start from the selection you have to select the right people from the first place, people they love what they are doing.” (P10)

Synthèse interprétative

Cette catégorie met en lumière un angle souvent sous-estimé du BAT : ses limites perçues, ses conditions structurelles et ses défis de mise en œuvre dans un secteur exigeant. Elle permet de nuancer les résultats en rappelant que le leadership ne peut pas tout, et que le BAT dépend également de conditions de travail équitables, de ressources adéquates, et d’un alignement transversal entre les pratiques RH, les valeurs organisationnelles et les capacités managériales. Elle révèle enfin une tension entre attentes individuelles croissantes et contraintes systémiques, suggérant que le BAT ne peut émerger que dans un écosystème cohérent et durable.

4.11.2 Les caractéristiques et concentrations des participants avec un niveau de BAT élevé (P0, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11)

Cette dernière catégorie illustre une posture résolument optimiste et engagée des hauts dirigeants face au Bonheur au Travail (BAT). Elle regroupe les discours de leaders ayant une perception élevée du BAT, tout en reconnaissant les défis du secteur hôtelier. Leur particularité réside dans la manière dont ils abordent ces défis : non pas comme des obstacles insurmontables, mais comme des opportunités d’action, d’amélioration et de transformation positive du climat de travail.

Ces dirigeants adoptent une posture axée sur le soutien émotionnel, la reconnaissance authentique, et la responsabilisation de leurs équipes. Ils insistent sur l’importance de créer un environnement où chaque employé se sent accueilli, intégré et valorisé :

“That's taking care of the associate making them happy, they kept making them welcome included, is a very important point in our operation, because for us guests will come for the service.” (P4)

“I show them what is expected from them, I appreciate what they are doing. And I even build on their, you know, build like a career path for them.” (P0)

Cette culture managériale, fondée sur le leadership serviteur, s'exprime par une présence constante, une transparence dans la communication, et une priorité donnée à l'humain dans toutes les décisions stratégiques :

“Now something that the company also talks about is servant leadership, where we are, there for them and not they being here for us.” (P11)

“It's very important for us to take care of our associates, and whatever decision that we wanted to have should be human... That our team members to be informed in a very transparent way.” (P4)

Le développement professionnel et le soutien à long terme sont également au cœur de cette approche. Ces dirigeants valorisent les échanges développementaux, considèrent la reconnaissance continue comme un levier de mobilisation, et misent sur l'apprentissage collectif :

“I truly enjoy a space where developmental conversations are seen as super important.” (P11)

“Once you have that achieved, accomplished, you will have a great sense of achievement and happiness.” (P6)

Dans cette optique, plusieurs leaders partagent une vision optimiste de l'avenir de l'industrie hôtelière, y voyant un secteur en pleine croissance, porteur de sens et ancré dans les relations humaines :

“Working in the hospitality industry. If you do not like people. You cannot work with that field.” (P6)

“The industry is back and healthy... is giving very positive indications.” P4

“The future, I mean the hotel industry will grow. Will grow. People will not stop socializing.” (P3)

Enfin, certains dirigeants intègrent une dimension plus philosophique et collective dans leur leadership, à l'image de la référence au concept africain d'« Ubuntu », qui rappelle l'interconnexion fondamentale entre les individus :

“Ubuntu... ‘I am because we are.’ It stresses the importance of community.” (P11)

Synthèse interprétative

Cette catégorie incarne un modèle de leadership transformationnel et bienveillant, où le bonheur au travail est perçu comme un objectif stratégique et humain à part entière. L'attention portée à l'émotion, à la reconnaissance, à la progression de carrière, mais aussi à la culture collective, traduit une conception systémique du BAT. Ces leaders ne se contentent pas de gérer : ils inspirent, soutiennent, projettent et bâtissent des environnements fertiles pour le bien-être, la performance et la pérennité organisationnelle. Ils constituent, dans cette recherche, des figures de référence porteuses d'un modèle positif à généraliser dans l'hôtellerie internationale.

En résumé, les participants avec un niveau de BAT faible (P1, P2, P5, P10) ont tendance à se concentrer sur les aspects négatifs de leur environnement de travail, mettant en évidence des défis tels que le stress, les longues heures de travail et le manque de soutien. En revanche, les participants avec un niveau de BAT élevé (P0, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11) reconnaissent également les défis mais se concentrent davantage sur les solutions et les aspects positifs tels que les interactions positives, la reconnaissance et le soutien émotionnel. Cette distinction souligne l'importance de la perception individuelle et du contexte émotionnel dans l'évaluation du bonheur au travail.

Le tableau 4.11:2 résume les distinctions principales sur les différents niveaux ainsi celles liées à la définition du BAT.

Tableau 4.11.2
Distinctions principales entre les leaders selon leurs niveaux de BAT

	Bonheur faible P1, P2, P5, P10	Bonheur élevé P0, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11
Caractéristiques Leadership	Résolution de problèmes & Gestion de Conflits	Intelligence Émotionnelle. Support. Culture accès sur le BAT Responsabilisation. Leadership terrain, Encadrement direct, et Gestion de première ligne
Caractéristiques individuelles	Défis des clients Défis des employés	Le bonheur est ressenti en servant les clients
Caractéristiques organisationnelles	Importance de bien recruter les bons candidats dès le départ	RH est le département de BAT Soutient personnel et émotionnel
Définition du BAT	Le BAT n'est pas la propagation des pensées négatifs.	Le BAT c'est la gestion de proximité avec un support

	Ce ne sont pas des bonbons et des chocolats dans un environnement toxique	émotionnel et psychologique
--	---	-----------------------------

Notre réalisation

Ce tableau est appuyé à la fois par les analyses qualitatives ainsi que les analyses quantitatives. Ces dernières ont toutefois révélé une nuance entre les deux niveaux de gestionnaires : Ceux avec un niveau élevé de BAT ont constitué la majorité des références en relation avec le support et les attitudes positives des gestionnaires envers le BAT alors que les hauts dirigeants avec un niveau faible de BAT ont constitué la majorité des références en relation avec la gestion des conflits.

Tableau 4.11.3
Différences des références entre les participants selon leurs niveaux de BAT

Codes	Nombre de références d'encodage (FORT)	Différence selon les deux niveaux de BAT
Codes\1_RQ1_HAW Definition\001-HAW is	68	
Codes\1_RQ1_HAW Definition\001-HAW is	31	37
Codes\1_RQ1_HAW Definition\002-HAW is not or Unhappiness is	13	
Codes\2_RQ2_Organisational related HAW drivers\003-Organisational Drivers	27	
Codes\2_RQ2_Organisational related HAW drivers\003-Organisational Drivers	12	15
Codes\3_RQ2_Employee related HAW drivers\004-Individual drivers	16	
Codes\3_RQ2_Employee related HAW drivers\004-Individual drivers	20	-4
Codes\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\005-A-Daily activities and routines	28	
Codes\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\005-A-Daily activities and routines	11	17
Codes\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\006-B-HAW Drivers - Attitude	57	
Codes\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\006-B-HAW Drivers - Attitude	26	31
Codes\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\007-C-HAW Drivers - Culture	9	
Codes\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\007-C-HAW Drivers - Culture	1	8

Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\008-D-Emotional Intelligence	16	
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\008-D-Emotional Intelligence	9	7
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\009-E-Communication	37	
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\009-E-Communication	12	25
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\010-F-Support	53	
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\010-F-Support	17	36
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\011-G-Empowerment	24	
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\011-G-Empowerment	2	22
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\012-H-Conflict-Problem resolution	2	
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\012-H-Conflict-Problem resolution	33	-31
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\013-I-Coping with challenges	28	
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\013-I-Coping with challenges	18	10
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\014-J-Practices not leading to HAW	37	
Codes\\4_RQ2_Leadership related HAW drivers\\014-J-Practices not leading to HAW	11	26
Codes\\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\\015-A-Hospitality Aspects	20	

Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\015-A-Hospitality Aspects	1	19
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\016-B-Hospitality challenges	19	
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\016-B-Hospitality challenges	7	12
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\017-C-Covid related	14	
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\017-C-Covid related	3	11
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\018-D-Future Positive changes	37	
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\018-D-Future Positive changes	19	18
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\019-E-Future Negative changes	21	
Codes\5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers\019-E-Future Negative changes	7	14
Codes\6_RQ2_Work related HAW Drivers	9	
Codes\6_RQ2_Work related HAW Drivers	2	7
Codes\Demographics	46	
Codes\Demographics	24	22

Notre réalisation

Conclusion

Notre analyse croisée par profil de répondant a montré que les participants dont le score est faible se sont concentrés plus dans leurs conversations sur les points négatifs des aspects de leadership et sur ce qui ne constitue pas le BAT. Tandis que les participants avec un score élevé, malgré les défis et obstacles, se sont concentrés sur les aspects positifs ainsi que sur les constituants de BAT.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Ce chapitre vise à analyser, interpréter et évaluer de manière rigoureuse les résultats empiriques issus de notre étude qualitative portant sur le Bonheur au Travail (BAT) dans l'industrie hôtelière internationale. Cette démarche interprétative repose sur une confrontation systématique entre les résultats obtenus, la littérature scientifique existante, les cadres conceptuels mobilisés notamment la théorie des événements affectifs, le leadership participatif et les concepts sensibilisateurs ainsi que les objectifs et questions de recherche qui ont guidé cette thèse.

La discussion s'articule autour des trois questions de recherche formulées en amont, portant sur : (1) la définition du bonheur au travail (BAT) telle que perçue par les hauts dirigeants du secteur hôtelier international ; (2) les leviers et conditions organisationnelles favorisant le BAT dans ce secteur ; (3) les pratiques concrètes mises en œuvre par ces dirigeants pour soutenir un climat de BAT au sein de leurs établissements.

Afin d'y répondre, nous adoptons une lecture en plusieurs temps.

D'abord, nous proposons une redéfinition contextualisée du BAT, émergente des données recueillies auprès de hauts dirigeants du secteur hôtelier.

Ensuite, nous analysons les points de convergence et de divergence entre nos résultats et les travaux antérieurs selon une grille en trois niveaux d'analyse : macro (industrie, organisation, emploi), micro (individu, émotions, perceptions), et méso (leadership, pratiques managériales).

Nous montrons ensuite comment les résultats obtenus permettent de répondre de façon nuancée aux objectifs et aux trois questions de recherche.

Enfin, nous mettons en lumière les implications théoriques (notamment sur les modèles de leadership et les théories affectives), les implications pratiques (pour les gestionnaires, les organisations et les politiques de GRH), les limites de notre recherche, ainsi que les perspectives de recherche futures susceptibles d'enrichir et d'approfondir ce champ d'étude.

L'ensemble de cette discussion s'inscrit dans une posture inductive, enracinée dans l'expérience vécue des gestionnaires, et vise à faire progresser la compréhension du BAT comme phénomène organisationnel, relationnel et subjectif, dans un secteur où la pression opérationnelle et la vulnérabilité émotionnelle sont particulièrement fortes.

5.1 UNE REDÉFINITION CONTEXTUALISÉE DU BAT

À l'image des études antérieures, notre étude révèle que le phénomène du Bonheur au Travail (BAT) est complexe, à géométrie variable et tributaire de plusieurs facteurs, il nécessite l'accumulation progressive d'une série d'événements ou de conditions favorables (De Neve et Ward, 2017). Cette complexité rend le concept difficile à circonscrire de manière universelle.

Comme discuté dans notre revue de la littérature, il existe encore un amalgame conceptuel entourant la définition du BAT. En l'absence d'une définition consensuelle, nous avons retenu comme point de référence la définition de (Fisher, 2010) p 387, selon laquelle :

Happiness-related constructs which are usually defined and measured as transient states that vary at the within-person level include state positive mood, the experience of flow, and discrete emotions such as joy, pleasure, happiness, and contentment. Les construits liés au bonheur, généralement définis et mesurés comme des états transitoires variant au niveau intra-individuel, comprennent l'humeur positive ponctuelle, l'expérience de flux (flow), ainsi que des émotions discrètes telles que la joie, le plaisir, le bonheur et la satisfaction. [notre traduction]

Notre recherche permet de proposer une redéfinition du Bonheur au Travail (BAT) fondée sur l'expérience vécue par des hauts dirigeants dans le secteur hôtelier international. Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, le BAT demeure un concept complexe, multidimensionnel, et peu consensuel (Fisher, 2010), (Jenkins et Delbridge, 2014). La définition émergente de notre étude renforce cette perspective en mettant en lumière une construction sociale du BAT, enracinée dans les interactions quotidiennes, les valeurs organisationnelles et les émotions collectives. Elle diffère des approches strictement individuelles centrées sur la satisfaction ou le bien-être (Hosie et Sevastos, 2009), (Cropanzano et Wright, 2001). Elle s'inscrit plutôt dans une logique eudémonique (Ryan et Deci, 2001), tout en intégrant des dimensions affectives et relationnelles propres au leadership en contexte hôtelier. Elle illustre également la posture inductive adoptée dans cette recherche : le BAT n'est pas défini a priori, mais reconstruit à partir du terrain.

En d'autres termes, les hauts dirigeants perçoivent le BAT comme un concept complexe et multidimensionnel. Cette perception est cohérente avec la littérature qui constate que la définition du BAT est problématique (Jenkins et Delbridge, 2014), en raison de son opérationnalisation à travers une diversité de construits tels que la satisfaction au travail, le bien-être, l'affection positive, le manque d'épuisement émotionnel et la qualité de vie au travail (Cropanzano et Wright, 2001), (Hosie et Sevastos, 2009), (Pradhan et al., 2021).

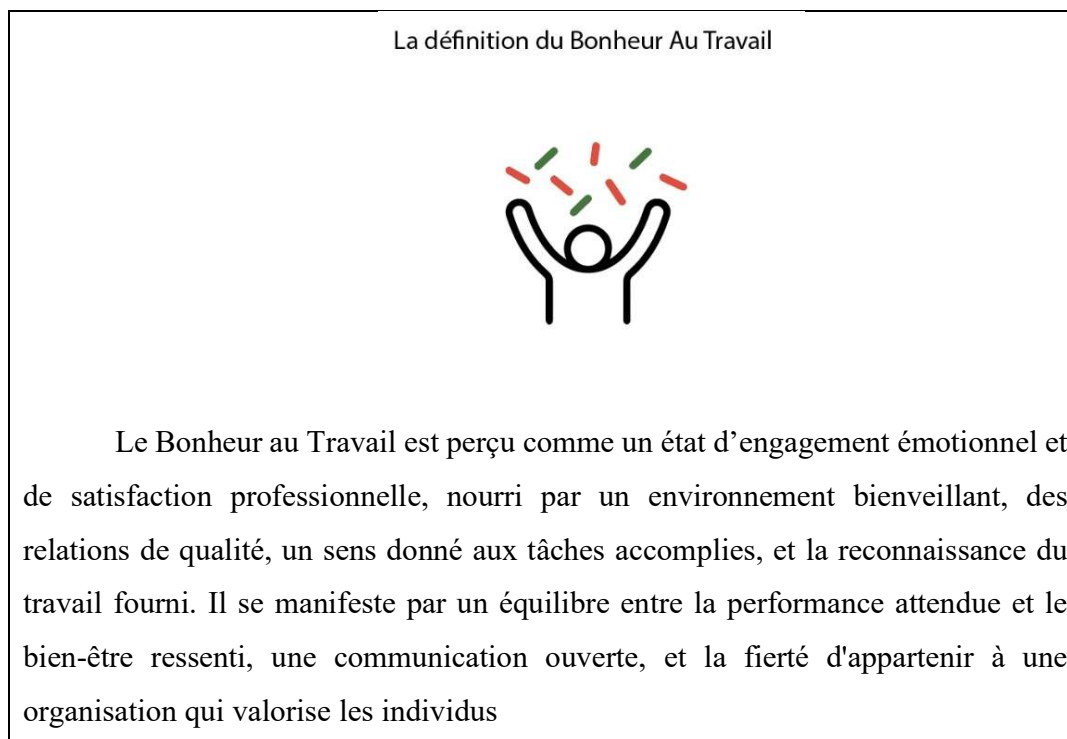
L'analyse révèle que le BAT dans l'hôtellerie internationale est un construit multidimensionnel. Il inclut des composantes émotionnelles, cognitives, sociales et contextuelles. Les cinq visions identifiées dans cette étude – émotionnelle, relationnelle, éthique, professionnelle et organisationnelle – se complètent et s'enrichissent mutuellement. Cette diversité reflète la complexité du phénomène et souligne l'importance d'une approche intégrée du leadership pour promouvoir un bien-être authentique. Ce constat suggère que les modèles linéaires ou unidimensionnels sont insuffisants pour saisir la réalité du BAT dans ce contexte.

Par ailleurs, les données recueillies permettent de dégager une vision du bonheur au travail centrée sur l'épanouissement individuel et collectif. Le BAT se manifeste par un sentiment de fierté, d'accomplissement, de reconnaissance, et de contribution à un environnement professionnel juste et respectueux. Il s'enracine dans un climat organisationnel où la communication est ouverte, les relations humaines positives, et où les employés se sentent soutenus, compris, et valorisés. Ce processus, dynamique et évolutif, dépend autant de la structure organisationnelle que du style de leadership et de la culture managériale. Il en ressort que le rôle du gestionnaire de proximité est déterminant dans le maintien du BAT, notamment par sa capacité à comprendre les aspirations de ses équipes et à favoriser un environnement stimulant, apprenant, et équitable.

Ainsi, notre contribution théorique principale réside dans cette redéfinition contextualisée du BAT comme état dynamique, co-construit, et indissociable de la reconnaissance, de la cohérence valeur-pratiques et de la qualité des relations au travail. Ce résultat nuance certaines théories existantes en suggérant que le BAT n'est pas seulement une variable psychologique individuelle, mais également une expérience collective façonnée par les environnements organisationnels. Ce positionnement rejoint en partie la conception eudémonique du bonheur telle que proposée par (Ryan et Deci, 2001), en se distinguant par sa dimension relationnelle et organisationnelle fortement marquée. Il suggère que le BAT peut être vu comme une construction collective, nourrie par les interactions, la culture d'entreprise, et les qualités humaines du leadership.

Nous terminons par une présentation de notre définition dans la figure 5.1.1

Figure 5.1.1
Notre définition du BAT émergente de nos résultats

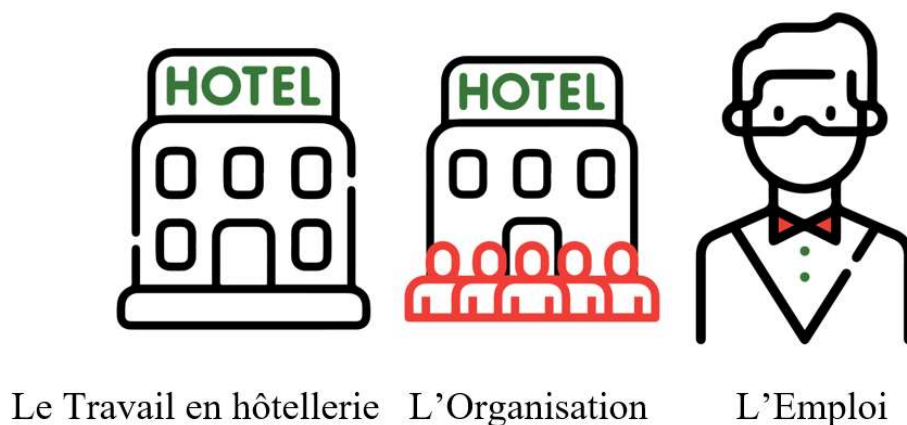


Notre réalisation

5.2 CONVERGENCES ET ÉCARTS AU NIVEAU MACRO

Dans cette section, nous analysons les résultats obtenus à l'échelle macro, c'est-à-dire les facteurs liés à l'industrie hôtelière, à l'organisation du travail et aux caractéristiques de l'emploi. Trois axes principaux se dégagent à ce niveau : (1) la nature du travail en hôtellerie ; (2) les caractéristiques organisationnelles ; (3) les conditions d'emploi. Ces éléments sont illustrés dans la figure 5.2.1

Figure 5.2.1
Les leviers de BAT reliés au niveau macro ou organisationnel



Notre réalisation

Notre étude rejoint plusieurs travaux qui identifient des déterminants structurels du BAT : caractéristiques de l'organisation, du secteur d'activité et de l'emploi (Oerlemans et Bakker, 2018), (Ribeiro et al., 2019), (Sharma et Yadav, 2021). Les résultats confirment que les spécificités de l'industrie hôtelière – charge émotionnelle, temporalité imprévisible, pression client – rendent le leadership d'autant plus crucial comme modulateur des expériences vécues. Cette conclusion prolonge la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) en insistant sur la coproduction d'événements émotionnels dans l'espace relationnel manager-employé.

Notre étude converge également avec la littérature en ce qui concerne : les soins aux proches (Sharma et Yadav, 2021), la qualité d'emploi (Mingwei et al., 2022), les tâches motivantes (Oerlemans et Bakker, 2018), le travail significatif (Promsri, 2019), (Charles-Leija et al., 2023), la flexibilité (Atkinson et al., 2011), les pratiques de reconnaissance (Ali, 2019), les rassemblements sociaux (Evans et Sawyer, 2010), et les politiques de temps flexible (Kiran et Khurram, 2018).

La pandémie de COVID-19 a exacerbé ces défis, soulignant l'importance de l'adaptabilité et de la résilience dans le maintien du BAT (Pheunpha, 2022). Nos résultats s'alignent avec les études récentes sur l'impact de la pandémie sur les industries de service et sur les transformations du travail (Cotofan et al., 2021).

Un écart important identifié dans notre étude réside dans l'absence de recherches antérieures spécifiquement centrées sur le rôle de l'industrie hôtelière comme levier de BAT. Notre recherche comble en partie ce vide, en illustrant comment, malgré ses contraintes, l'hôtellerie peut devenir une source d'épanouissement professionnel, de sens et de fierté pour les hauts dirigeants.

En complément de cette analyse, la Figure 5.2.2 illustre de manière synthétique les principaux leviers du Bonheur au Travail (BAT) spécifiquement reliés au contexte de l'industrie hôtelière. Ces leviers sont au nombre de cinq : (1) Les défis de l'hôtellerie, (2) Le contexte et les caractéristiques de l'hôtellerie, (3) La pandémie de la Covid-19 et ses effets sur l'hôtellerie, (4) Les changements futurs positifs de l'hôtellerie, et (5) Les changements futurs négatifs de l'hôtellerie. L'intégration de ces dimensions confirme que le BAT dans l'hôtellerie ne peut être appréhendé indépendamment de son contexte sectoriel et historique, et que le leadership doit s'adapter à cette réalité dynamique pour soutenir durablement le bien-être des employés.

Les leviers du BAT reliés à l'industrie hôtelière :

Les défis de l'hôtellerie

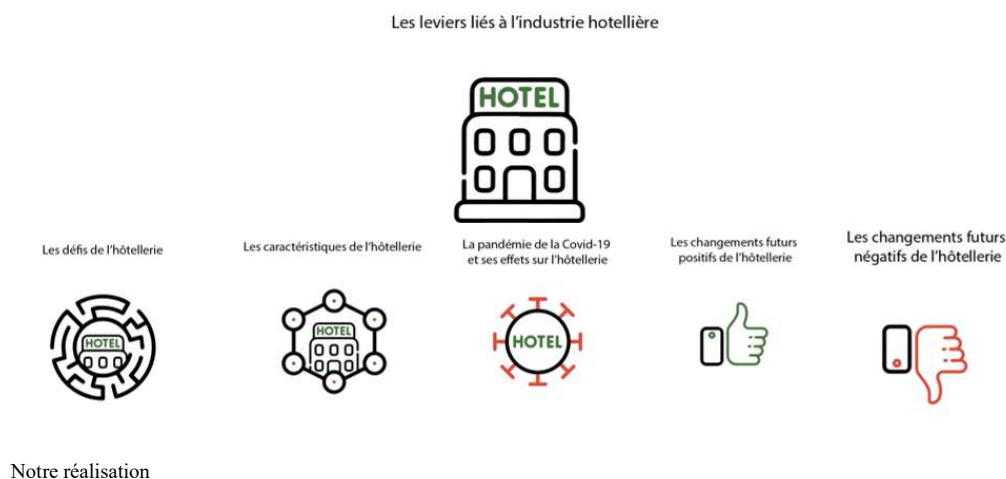
Le contexte et les caractéristiques de l'hôtellerie

La pandémie de la Covid-19 et ses effets sur l'hôtellerie

Les changements futurs positifs de l'hôtellerie

Les changements futurs négatifs de l'hôtellerie

Figure 5.2.2
Les leviers du BAT reliés à l'industrie hôtelière



5.3 CONVERGENCES ET ÉCARTS AU NIVEAU MICRO

Le niveau micro, ou individuel, met en lumière le rôle des caractéristiques personnelles dans la perception et l'entretien du BAT. Nos résultats confirment les apports de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014) et des études sur les traits de personnalité (Boehm et Lyubomirsky, 2008), (Sahai et Mahapatra, 2019), en montrant l'importance de l'optimisme, de la résilience, et de la motivation intrinsèque. L'individu et sa contribution personnelle à son propre bonheur (Csikszentmihalyi et Csikszentmihalyi, 1990) constituent également une dimension reconnue tant par nos résultats que par la littérature existante.

Notre recherche apporte cependant une contribution supplémentaire : dans le contexte hôtelier, le sentiment d'accomplissement provient non seulement de la performance individuelle, mais aussi de la satisfaction client, de la collaboration d'équipe, et de la transmission de savoirs intergénérationnels. Ce positionnement systémique et

interpersonnel du BAT individuel représente une originalité par rapport aux approches centrées exclusivement sur l'autonomie ou la tâche significative (Algarni et Alemeri, 2023).

D'autres convergences apparaissent à travers la valorisation des émotions positives fréquentes (Sonja Lyubomirsky et al., 2005), (Sloan, 2012) et de l'attitude positive (Álvarez Mateu, 2016), ainsi que la capacité à minimiser les émotions négatives. De plus, la routine est identifiée comme un frein potentiel au BAT (Algarni et Alemeri, 2023), alors que l'hôtellerie, par sa nature dynamique, permet aux employés de sortir de la monotonie.

Enfin, l'un des apports les plus notables de notre recherche réside dans le décalage entre certains modèles théoriques et la réalité empirique du terrain. La littérature dominante tend à individualiser le BAT. Or, notre étude montre que celui-ci est largement influencé par des interactions quotidiennes, le style de gestion, et l'environnement social immédiat. Cette perspective rejoint une vision plus systémique du BAT, où les dynamiques collectives comptent autant que les prédispositions individuelles.

5.4 CONVERGENCES ET ÉCARTS AU NIVEAU MÉSO OU LEADERSHIP

Alors que nombre d'études sur le leadership se focalisent sur des styles (participatif, transformationnel, authentique), nos données empiriques révèlent une réalité plus subtile : le leadership favorable au BAT repose avant tout sur la capacité du leader à être humainement présent, cohérent, à l'écoute et juste. Cette posture ne s'enseigne pas uniquement dans les modèles théoriques, elle se manifeste dans des gestes concrets : une porte ouverte, un regard bienveillant, une disponibilité réelle face à la détresse ou à la fatigue.

Ainsi, au-delà de l'adhésion à un style de leadership donné, ce sont les pratiques quotidiennes – prises de décision partagées, encouragements, transparence, reconnaissance – qui forgent un climat de BAT. Nos résultats enrichissent les apports de la littérature sur le leadership participatif (Wang et al., 2022) en y ajoutant une dimension affective et incarnée rarement mise en avant.

Nos données font également écho aux constats de (Kun et Gadanez, 2019) sur le rôle de la reconnaissance sincère dans la motivation et le bien-être. De même, la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014) renforce la pertinence de la bienveillance et du soutien émotionnel comme éléments clés d'un leadership porteur de sens.

Alors que nombre d'études sur le leadership se concentrent sur des styles théoriques – transformationnel, authentique, participatif ou encore éthique –, les résultats de notre étude qualitative révèlent une réalité plus incarnée et contextuelle. Le leadership favorable au BAT ne se réduit pas à l'adhésion à un style, mais se manifeste par une posture humaine, cohérente, bienveillante et engagée. Il s'exprime dans des gestes concrets : écoute active, porte ouverte, soutien émotionnel, justesse dans la prise de décision et reconnaissance sincère.

Cette observation s'aligne avec certaines contributions récentes sur les formes de leadership de proximité (Crha, 2021), (Namita et Singh, 2017), (Al Suwaidi, 2019), mais va plus loin en soulignant la dimension affective et quotidienne du leadership dans l'industrie hôtelière. Ainsi, le BAT n'est pas produit par des styles idéaux, mais par des pratiques relationnelles authentiques et adaptées aux contextes de travail.

Notre analyse propose une typologie en dix leviers, illustrée dans la Figure 5.4.1, qui résume les principales pratiques favorables identifiées par les répondants : 1- Les attitudes positives des gestionnaires envers le BAT 2- Le support 3- Les activités et interactions quotidiennes des gestionnaires 4- La communication 5- L'affrontement des défis du travail en restant heureux 6- La responsabilisation « *Empowerment* » 7- L'Intelligence Émotionnelle (IE) 8- La culture des gestionnaires 9- La gestion des

conflits et la résolution des problèmes de la part des gestionnaires 10- Les pratiques et activités qui ne mènent pas ou qui nuisent au BAT.

Ces résultats rejoignent les apports de la littérature sur le leadership basé sur la reconnaissance (Mousli, 2016), la liberté organisationnelle (Benz et Frey, 2004), l'honnêteté managériale (Steger, 2017) et le soutien au développement des employés (Vela et al., 2021), (Yaghoubi et Motahhari, 2016). De plus, les liens identifiés entre confiance, communication transparente, feedback constructif, et BAT rejoignent les conclusions de (Gandomi et al., 2012), (Abraham, 2015), et (Kun et Gadanez, 2019).

Un écart important avec la littérature dominante est observé dans l'importance accordée par les répondants aux micro-pratiques informelles, souvent absentes des modèles théoriques structurés. Le BAT est ici conçu comme une co-construction continue entre leaders et employés, ce qui renforce les approches du leadership partagé (Homburg, 2017), responsabilisant (Ghadi et Almanaga'h, 2020) et altruiste (A. Salas-Vallina et al., 2018), tout en soulignant l'importance de la flexibilité et de l'humanité managériale.

Ainsi, notre étude propose une compréhension plus fine, nuancée et pragmatique du leadership favorable au BAT dans le secteur hôtelier. Elle recentre l'attention sur les dynamiques humaines, relationnelles et émotionnelles du travail, appelant à dépasser les prescriptions normatives et à cultiver des postures incarnées, ancrées dans le quotidien des équipes.

Figure 5.4.1
Les 10 différents leviers de Leadership favorisant le BAT des employés

Les leviers reliés au leadership



Notre réalisation

5.5 RÉPONSES AUX QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

La présente discussion permet d'apporter des réponses structurées aux trois questions de recherche formulées en introduction, tout en évaluant l'atteinte des objectifs poursuivis par cette étude doctorale.

1. Qu'est-ce que le Bonheur au Travail (BAT) ?

Notre étude propose une redéfinition contextualisée du BAT, fondée sur l'expérience vécue par des hauts dirigeants de l'hôtellerie internationale. Le BAT y est perçu comme un état d'engagement émotionnel et de satisfaction durable, enraciné dans la reconnaissance, la qualité des relations, la cohérence entre les valeurs et les pratiques, ainsi que le sentiment de contribution à un projet porteur de sens. Ce bien-être professionnel ne relève pas uniquement de la sphère individuelle, mais émerge comme une construction collective, influencée par le climat organisationnel, le leadership incarné et les dynamiques relationnelles quotidiennes.

2. Quels sont les leviers du BAT ?

Les résultats révèlent que les leviers du BAT se déploient à trois niveaux d'analyse interconnectés :

Macro : Les caractéristiques structurelles de l'emploi et du secteur hôtelier, incluant la flexibilité des horaires, la qualité de l'environnement de travail, et les transformations post-Covid.

Micro : Les traits de personnalité (optimisme, résilience), émotions positives, recherche de sens, dynamique d'apprentissage et fierté d'accomplissement.

Méso : Le leadership incarné et quotidien, ancré dans la reconnaissance, l'intelligence émotionnelle, la proximité managériale et la responsabilisation.

3. Que font les hauts dirigeants pour soutenir un climat de BAT ?

Ils mettent en œuvre une posture humaine, cohérente et engagée. Plutôt que de s'en tenir à des styles de leadership normatifs, ils adoptent des pratiques relationnelles concrètes : écoute active, communication transparente, soutien émotionnel,

reconnaissance sincère, autonomie accordée aux équipes et gestion juste des conflits. Ce sont ces gestes quotidiens, incarnés et souvent informels, qui génèrent un climat de BAT authentique.

Atteinte des objectifs de recherche

Ces réponses permettent de confirmer l'atteinte des objectifs formulés dans cette recherche à savoir :

- Définir le BAT dans un contexte sectoriel spécifique et sous-documenté (hôtellerie internationale) ;
- Identifier les leviers multi-niveaux (macro, micro, méso) qui y contribuent ;
- Décrire et interpréter les pratiques managériales qui favorisent son émergence ;
- Proposer un modèle intégré, inductif et enraciné dans la réalité empirique, permettant de renouveler la compréhension du BAT au-delà des approches normatives.

En d'autres termes, cette recherche ne se limite pas à critiquer les ambiguïtés conceptuelles du Bonheur au Travail identifiées dans la littérature ; elle y répond empiriquement. L'analyse inductive des entretiens avec douze gestionnaires de haut niveau dans l'hôtellerie internationale permet d'ancrer le BAT dans l'expérience vécue plutôt que dans une définition strictement normative ou psychologique. Les résultats mettent en évidence trois dimensions concrètes du BAT.

- Sens et réalisation personnelle,
- Climat relationnel positif et respect mutuel,
- Expression authentique de soi et alignement éthique.

Cette clarification découle directement des données empiriques et vient renforcer la légitimité du concept en le reliant à des manifestations observables dans un contexte organisationnel exigeant et globalisé. Ainsi, le travail empirique contribue non seulement à éclairer la nature du BAT, mais aussi à préciser la manière dont les dirigeants en façonnent les fondements au quotidien.

Comme nous le développerons dans la section suivante, ces résultats conceptuels ouvrent directement la voie aux implications théoriques et managériales de cette recherche.

5.6 IMPLICATIONS THÉORIQUES

Les résultats de cette étude sur le Bonheur au Travail (BAT) dans l'industrie hôtelière internationale permettent d'apporter plusieurs implications théoriques majeures, en particulier sur la compréhension du leadership, des dynamiques émotionnelles en milieu de travail, et de la construction du BAT dans des environnements à forte intensité relationnelle.

Premièrement, cette recherche contribue à élargir le champ d'application de la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) en y intégrant des dimensions relationnelles, émotionnelles et managériales concrètes. Nos résultats montrent que les interactions positives – telles que la reconnaissance authentique, le soutien émotionnel, la transparence et la cohérence entre les paroles et les actes – agissent comme des catalyseurs du BAT. Dans un secteur aussi exigeant que l'hôtellerie, ces interactions deviennent des leviers essentiels pour amortir les effets des pressions externes, des crises (comme la pandémie), ou des contraintes structurelles. En ce sens, le leadership agit comme filtre émotionnel et comme modulateur du climat de travail, un aspect encore peu traité par cette théorie à l'origine.

Deuxièmement, notre recherche renouvelle la compréhension de la théorie du leadership participatif (Likert, 1961), en réactualisant les principes fondateurs – soutien mutuel, décision partagée et normes élevées – à travers des observations empiriques. Nous avons notamment constaté que les hauts dirigeants les plus efficaces dans la promotion du BAT ne se contentent pas d'adopter un style participatif abstrait, ils incarnent quotidiennement une posture fondée sur la proximité, l'humilité, l'écoute active et la responsabilisation. Cette contribution théorique permet de dépasser une vision normative ou prescriptive du leadership pour mettre en valeur une éthique de la relation et de l'engagement. Elle suggère également que le leadership participatif, lorsqu'il est exercé avec intelligence émotionnelle et congruence personnelle, favorise l'émergence d'un climat de confiance, indispensable à la perception du bien-être.

Nos données confirment également que la gestion de proximité constitue un levier fondamental, là où la micro-gestion ou la toxicité managériale nuisent au climat affectif et à la motivation. Le sentiment d'autonomie et la liberté d'initiative apparaissent comme des conditions essentielles pour percevoir le travail comme significatif et épanouissant, ce qui renforce les liens théoriques entre leadership, engagement et BAT.

Troisièmement, cette recherche met en évidence la valeur explicative de la confiance mutuelle entre les leaders et les employés comme mécanisme fondamental dans la co-construction du climat de BAT. Là où elle est présente, elle favorise la sécurité psychologique, l'ouverture au dialogue, la circulation des idées et la résolution collaborative des problèmes. Cette observation, bien qu'en lien avec la littérature sur la confiance organisationnelle (Dirks & Ferrin, 2002), vient enrichir les théories du leadership et du bien-être en montrant le rôle catalyseur de la confiance dans des contextes opérationnels concrets.

Quatrièmement, la posture inductive adoptée dans cette recherche a permis de ne pas imposer un modèle théorique préconçu, mais de laisser émerger les structures de sens à partir de l'expérience vécue des hauts dirigeants. Guidée par des concepts sensibilisateurs, notre approche a favorisé l'identification de nouvelles dimensions du BAT, spécifiques au secteur hôtelier, comme l'importance des micro-gestes, la symbolique des relations hiérarchiques, ou la fierté d'appartenance collective. Cela confirme l'idée que le BAT est une construction contextuelle, évolutive, relationnelle et fondamentalement située dans des dynamiques humaines incarnées.

Pour résumer, cette étude théorique démontre d'une part que le BAT ne peut être pleinement compris qu'en intégrant les émotions, les pratiques managériales quotidiennes, et les dynamiques relationnelles ; et d'autre part que les styles de leadership (participatif, transformationnel, authentique) gagnent à être repensés non comme des catégories fixes, mais comme des postures concrètes et adaptatives, porteuses de sens.

De plus, la confiance, la reconnaissance, l'autonomie et la qualité des relations sont autant de variables interconnectées qui influencent la perception du bonheur au travail.

Enfin, le choix méthodologique d'une induction ancrée dans le terrain permet de produire une connaissance théorique située, susceptible d'être transposée ou comparée à d'autres industries à forte charge émotionnelle et relationnelle.

Ces apports théoriques, bien que substantiels, ne constituent qu'une étape dans la compréhension du Bonheur au Travail. Ils invitent à approfondir la réflexion par des recherches futures, notamment en développant des modèles intégrés et contextuellement ancrés du BAT, qui articulent plus finement les dimensions du leadership, les dynamiques organisationnelles et les vécus affectifs dans une perspective systémique, évolutive et incarnée.

Conclusion générale

Au-delà des dynamiques organisationnelles (macro), relationnelles et managériales (méso), ainsi que des perceptions individuelles (micro), cette étude confirme l'influence du niveau supra-macro dans la construction du bonheur au travail dans l'hôtellerie internationale. Le secteur hôtelier se distingue par une forte mobilité internationale, une diversité culturelle marquée, une exposition accrue aux crises (COVID-19, fluctuations économiques, instabilité géopolitique) ainsi qu'une intensité élevée du service à la clientèle. Ces caractéristiques façonnent les attentes en matière de leadership, de climat de travail et de pratiques organisationnelles. Ainsi, les gestionnaires de haut niveau ne fonctionnent pas en vase clos : leurs pratiques de leadership se co-construisent dans un environnement sectoriel extrêmement compétitif et globalisé, où la pression sur la qualité de service, la stabilité du personnel et l'expérience client influence directement les conditions de travail et les dynamiques de bien-être. La reconnaissance explicite de ce niveau supra-macro enrichit la compréhension multiniveau du BAT et renforce la pertinence de l'approche retenue pour analyser un secteur aussi mondialisé que l'hôtellerie.

5.7 IMPLICATIONS PRATIQUES

Les résultats de cette recherche qualitative offrent des retombées pratiques concrètes et multidimensionnelles à plusieurs niveaux : managérial, organisationnel, sectoriel et sociétal. Ces implications sont particulièrement pertinentes pour un secteur aussi exigeant et vulnérable que l'industrie hôtelière internationale.

Niveau managérial : vers un leadership incarné et de proximité

La contribution essentielle de cette étude réside dans l'identification de pratiques, traits et attitudes concrètes qui permettent aux hauts dirigeants de créer un climat favorable au Bonheur au Travail (BAT). Ces pratiques incluent la reconnaissance sincère et personnalisée, l'écoute active et le soutien émotionnel, l'autonomisation des employés (empowerment), la gestion constructive des conflits, la communication transparente et bidirectionnelle, et la gestion humaine et flexible du quotidien.

En effet, ces éléments, souvent négligés au profit d'approches instrumentales ou de styles de leadership rigides, sont pourtant perçus par les participants comme les véritables catalyseurs d'un climat positif et durable. Le leadership incarné, enraciné dans la proximité humaine et émotionnelle, se révèle ainsi comme un levier essentiel. Il appelle à une présence authentique sur le terrain, à l'image d'un encadrement de première ligne capable de comprendre les réalités opérationnelles tout en valorisant les individus.

Niveau organisationnel : bâtir une culture de favorisation d'un BAT structurel.

Sur le plan organisationnel, cette recherche recommande la mise en place de politiques et de structures de soutien qui permettent d'ancrer le BAT dans la culture même de l'entreprise. Cela inclut notamment, des programmes de développement professionnel et de reconnaissance, des mécanismes de rétroaction fondés sur les

forces, des espaces de parole et de dialogue authentique, une réduction du poids bureaucratique au profit de l'agilité humaine.

Ces pratiques, loin d'être des « extras », doivent être intégrées dans les processus RH, les formations managériales et les évaluations de performance. Elles permettent non seulement de renforcer l'engagement des employés, mais aussi de fidéliser les talents, d'améliorer l'expérience client et, in fine, de contribuer à la performance globale de l'établissement.

Niveau sectoriel : revaloriser les métiers de l'hôtellerie

Le secteur hôtelier est, de par sa nature, soumis à de fortes pressions émotionnelles, à des horaires instables et à une exposition constante aux attentes des clients. Il est également particulièrement sensible aux crises, comme l'a démontré la pandémie. Cette recherche plaide donc pour une revalorisation structurelle et symbolique des métiers de l'hôtellerie et cela passe en l'occurrence par une reconnaissance plus forte du rôle des employés dans la création de valeur, une meilleure prise en compte de leur bien-être dans les décisions stratégiques, une formation initiale qui intègre la dimension humaine, émotionnelle et relationnelle du travail hôtelier.

Nous suggérons d'insuffler tôt, dès le secondaire, une passion pour ces métiers, en cultivant une image plus valorisante et plus humaine de cette industrie, afin de contrer les difficultés de recrutement et de rétention.

Niveau sociétal : vers une culture du sens et du bonheur au travail

Au-delà des murs des hôtels, cette étude interpelle la société sur l'importance de replacer le travail au service de l'épanouissement humain. La valorisation du BAT ne concerne pas uniquement les employés, mais touche aussi les clients (à travers la qualité du service) et les propriétaires (à travers la performance durable). Dès lors, les entreprises hôtelières doivent être perçues non seulement comme des lieux de service, mais aussi comme des communautés de sens où le bonheur, la dignité et la reconnaissance sont considérés comme des finalités et non de simples moyens.

Synthèse et appel à l'action : en résumé, cette étude invite les gestionnaires à adopter un leadership de terrain, humain et cohérent, et les organisations à concevoir des structures flexibles et bienveillantes. Elle appelle également à une transformation culturelle du secteur hôtelier, en faisant du bonheur au travail un enjeu stratégique partagé, enraciné dans le quotidien, mais orienté vers un mieux-être collectif. Ces pratiques ne sont pas des luxes managériaux, mais des conditions fondamentales pour bâtir des environnements durables, engagés, et profondément humains.

5.8 LIMITES DE LA RECHERCHE

Bien que cette recherche offre des apports significatifs à la compréhension du Bonheur au Travail (BAT) dans l'industrie hôtelière internationale, elle comporte un certain nombre de limites méthodologiques, empiriques et théoriques qu'il est essentiel de reconnaître afin d'en préciser la portée et d'orienter les recherches futures.

5.8.1 Taille et diversité de l'échantillon

L'une des principales limites concerne la taille restreinte de l'échantillon (12 entretiens), bien que cette taille soit justifiable dans une approche qualitative orientée vers la profondeur plus que vers la représentativité. Malgré l'atteinte de la saturation théorique, un échantillon plus large et diversifié aurait permis une exploration encore plus nuancée des variations culturelles, structurelles et contextuelles du BAT selon les régions du monde et les types d'hôtels.

De plus, bien que l'étude couvre plusieurs zones géographiques (Canada, Moyen-Orient, Afrique du Nord, Asie-Pacifique), la représentativité reste limitée. Certains continents, tels que l'Europe ou l'Amérique latine, sont absents. Par ailleurs, la majorité des participants sont tous issus de chaînes hôtelières internationales, ce qui peut biaiser les résultats au détriment d'autres types d'organisations hôtelières, telles que les hôtels indépendants ou les établissements familiaux. Ce biais de sélection lié à notre échantillonnage par convenance limite donc la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur.

5.8.2 Approche principalement qualitative

La stratégie méthodologique adoptée, bien qu'inspirée d'un devis mixte, a donné la priorité à l'approche qualitative. Si cette approche est justifiée par la volonté

d'explorer en profondeur les perceptions des hauts dirigeants, elle peut être perçue comme limitant la généralisation des résultats. De plus, le recours aux concepts sensibilisateurs peut avoir orienté l'analyse, réduisant l'émergence complète de catégories théoriques totalement inductives.

5.8.3 Focalisation sur les hauts dirigeants

Une autre limite importante réside dans le choix de se concentrer exclusivement sur les points de vue des hauts dirigeants et gestionnaires RH. Ce choix s'explique par notre objectif initial d'explorer leur rôle dans la construction d'un climat de BAT. Toutefois, cela limite l'accès à d'autres perspectives essentielles, notamment celles des employés de première ligne, des superviseurs intermédiaires, ou même des clients.

Une approche multi-niveau, incluant les perceptions croisées des différents acteurs de l'organisation, aurait permis une vision plus holistique du phénomène. Cette limite appelle à des études complémentaires adoptant une approche plus participative ou collaborative, afin d'intégrer la voix de l'ensemble des parties prenantes.

5.8.4 Portée de la revue de littérature sur le leadership

Enfin, il convient de noter que cette thèse n'a pas couvert l'ensemble des courants théoriques en lien avec le leadership, notamment certaines approches comme le *shared leadership* (Pearce et Conger, 2003) ou les modèles issus de la psychologie du travail collectif. Ces dimensions auraient pu enrichir davantage la discussion théorique, notamment sur les dynamiques d'équipe, les réseaux d'influence ou les pratiques managériales distribuées. Ce choix s'explique par notre volonté de maintenir une cohérence entre le cadre théorique mobilisé et les données empiriques recueillies, mais il représente néanmoins une limite théorique importante.

5.9 PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES

Les résultats de cette recherche ouvrent plusieurs pistes prometteuses pour de futures études sur le Bonheur au Travail (BAT), en particulier dans le contexte de l'industrie hôtelière, mais également dans d'autres secteurs professionnels où les relations humaines et l'intensité émotionnelle sont marquées.

Compte tenu des limites identifiées telles que la taille restreinte de l'échantillon, la méthode exclusivement qualitative, ou encore l'absence du point de vue des employés, plusieurs orientations méritent d'être explorées pour renforcer la portée théorique et empirique des connaissances produites.

Premièrement, des recherches longitudinales seraient utiles pour comprendre l'évolution du BAT dans le temps. Suivre les mêmes acteurs et organisations sur plusieurs années permettrait de saisir les dynamiques de transformation du bonheur au travail, en lien avec les changements structurels, les périodes de crise, les innovations organisationnelles ou les modifications dans les pratiques de gestion.

Deuxièmement, des études quantitatives ou mixtes pourraient permettre de tester la robustesse et la généralisation des résultats obtenus. L'élaboration d'échelles d'évaluation du BAT adaptées au contexte hôtelier, inspirées des éléments empiriques de cette recherche, contribuerait à une meilleure opérationnalisation du concept. L'intégration des perspectives des employés, en complément de celles des gestionnaires, permettrait également d'enrichir l'analyse du BAT sous un angle plus équilibré et intersubjectif.

Troisièmement, il serait pertinent d'examiner l'adaptabilité des leviers favorables au BAT dans des environnements culturels et organisationnels variés. Des comparaisons entre établissements de luxe et hôtellerie économique, ou entre régions géographiques, pourraient révéler des constantes et des spécificités culturelles importantes, facilitant l'identification de pratiques transférables.

Quatrièmement, des recherches appliquées pourraient porter sur l'expérimentation de dispositifs de formation et d'accompagnement inspirés des résultats de cette étude. Il s'agirait, par exemple, de concevoir des programmes visant à développer l'intelligence émotionnelle, la communication bienveillante, le leadership de proximité ou la reconnaissance sincère. L'évaluation de l'effet de ces dispositifs sur le climat de BAT serait une contribution directe aux milieux de pratique.

Cinquièmement, le rôle des technologies de gestion des ressources humaines mérite également d'être examiné. Les outils numériques de reconnaissance, de feedback ou de communication interne, de même que les applications de soutien au bien-être au travail, peuvent jouer un rôle ambivalent : catalyseurs du BAT s'ils sont bien intégrés, ou facteurs de surcharge et de désengagement s'ils sont mal conçus ou mal utilisés.

Sixièmement, des études comparatives intersectorielles – dans les domaines de la santé, de l'éducation, des technologies ou du secteur public – permettraient d'évaluer la transférabilité des leviers identifiés. Cette approche élargirait la portée de cette recherche et identifierait les spécificités du secteur hôtelier, tout en mettant en lumière les invariants du BAT dans des environnements de travail exigeants.

Enfin, une exploration théorique plus approfondie serait souhaitable afin d'intégrer davantage de perspectives complémentaires sur le leadership. L'inclusion de modèles plus récents ou émergents permettrait de consolider une approche intégrée du leadership favorable au BAT, combinant les dimensions relationnelles, éthiques, émotionnelles et organisationnelles.

En somme, le BAT apparaît comme un concept vivant, multidimensionnel et évolutif, qui nécessite une approche de recherche transversale, interdisciplinaire et sensible aux mutations profondes du travail contemporain. Ces perspectives futures visent à consolider l'édifice théorique, affiner les outils méthodologiques et offrir des solutions concrètes aux acteurs de terrain.

Pour clore cette discussion, le tableau synthétique 6.9-1 est proposé afin de mettre en regard les principales limites de la présente recherche et les pistes de recherches futures qui en découlent, ouvrant ainsi la voie à de nouveaux approfondissements scientifiques sur le Bonheur au Travail.

Tableau 5.9.1
Tableau comparatif : limites et perspectives de recherche futures

Limites de la recherche	Perspectives de recherche futures
Taille restreinte de l'échantillon	Études avec échantillons plus larges et variés pour une meilleure généralisation
Méthodologie qualitative uniquement	Recherches quantitatives ou mixtes pour tester la robustesse des résultats
Absence du point de vue des employés	Intégrer les perceptions des employés pour une vision holistique
Concentration sur le secteur hôtelier uniquement	Études comparatives intersectorielles (santé, éducation, tech, etc.)
Revue de littérature sur le leadership non exhaustive	Approfondir la dimension théorique avec des modèles complémentaires de leadership

Notre réalisation

CONCLUSION

Cette recherche doctorale, menée dans le secteur stratégique et exigeant de l'hôtellerie internationale, visait à mieux comprendre les mécanismes du Bonheur au Travail (BAT), à en proposer une définition contextualisée, et à identifier les caractéristiques d'un leadership capable de le favoriser. Dans un monde du travail profondément marqué par les crises successives, notamment la pandémie de la COVID-19, cette étude prend tout son sens en offrant des pistes concrètes et rigoureusement ancrées dans l'empirique pour penser le bien-être au travail au-delà des approches superficielles ou purement théoriques.

Le processus de recherche s'est articulé autour d'une méthodologie mixte, avec une prépondérance qualitative. douze hauts dirigeants issus de grandes chaînes hôtelières internationales ont partagé leur vision du bonheur au travail, à travers des récits riches et ancrés dans leur réalité managériale. Une phase quantitative complémentaire a permis de trianguler ces résultats en évaluant leur propre niveau perçu de BAT. Cette approche duale a permis non seulement de capter les dynamiques vécues, mais aussi d'apporter une assise empirique solide à nos propositions théoriques.

Les résultats révèlent que le BAT ne saurait se résumer à une simple satisfaction ou à une récompense matérielle. Il émerge plutôt d'un équilibre subtil entre reconnaissance, sens, cohérence éthique, relations humaines de qualité et sentiment d'appartenance. À travers une analyse croisée à trois niveaux – macro (industrie hôtelière), micro (individu), et méso (leadership) – notre étude met en lumière l'articulation complexe entre les dimensions structurelles et humaines du bonheur au travail.

Une contribution majeure de cette thèse réside dans l'émergence d'une définition du BAT, construite à partir du terrain, qui dépasse les modèles prescriptifs et les approches normatives. Le BAT apparaît ici comme un construit dynamique, relationnel et contextuel, façonné par la qualité des interactions, la posture du leadership et la capacité de l'organisation à créer un climat porteur de sens. Nous avons identifié dix leviers concrets liés au leadership qui contribuent à ce climat,

allant de la reconnaissance à l'intelligence émotionnelle, en passant par la gestion des conflits ou la communication transparente.

Ce travail doctoral démontre également que le leadership favorable au BAT ne réside pas tant dans l'adoption d'un style spécifique que dans la capacité du leader à incarner des pratiques humaines, cohérentes, bienveillantes et adaptées au terrain. Cette posture relationnelle, souvent absente des grandes théories, constitue un pilier fondamental du bonheur au travail tel qu'exprimé par les dirigeants interrogés.

Enfin, les implications pratiques et théoriques de cette étude sont multiples. Elles ouvrent la voie à une transformation du management hôtelier, en intégrant le BAT comme levier stratégique de performance durable. Elles invitent aussi à repenser la formation des leaders, la gestion des talents, et la culture organisationnelle autour de valeurs de proximité, de respect et de sens partagé.

Les perspectives de recherche identifiées sont riches : extension à d'autres contextes culturels et organisationnels, validation quantitative des leviers, exploration des effets de long terme, ou encore étude du rôle des technologies dans la construction du BAT. Ce programme de recherche en devenir montre que le chantier du bonheur au travail est loin d'être clos. Il appelle au contraire à une mobilisation collective – chercheurs, praticiens, institutions – pour inscrire durablement le bien-être au cœur des transformations du travail contemporain.

En somme, cette thèse se veut une contribution modeste mais engagée à la compréhension d'un enjeu humain fondamental. Elle témoigne de la conviction que le bonheur au travail n'est ni un luxe ni une utopie, mais une responsabilité partagée et une source inestimable de vitalité pour les individus, les équipes et les organisations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A. Abou-Moghli, A. (2018). Using Self-Determination Theory (SDT) to Investigate the Relationship between Organizational Commitment, Happiness and Work Engagement in Service Industry. *Journal of Business Administration Research*, 8(1). <https://doi.org/10.5430/jbar.v8n1p29>
- Abdel-Khalek, A. M. (2006). Measuring happiness with a single-item scale. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(2), 139-150.
- Abdillah, M. R., Anita, R., Agusanto, A. et Rahmat, A. (2022). Authentic Leader and Employee's Silence Behavior: Testing a Happiness at Work Mechanism. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 443-460.
- Abdullah, A. G. K., Ling, Y.-L. et Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872-2875.
- Aboramadan, M. et Kundi, Y. M. (2022). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: a mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review*, (ahead-of-print).
- Aboueela, A. (2022). The Effectiveness of the Role of Interior Design in Creating Functional and Institutional Happiness for Work Environments: King Faisal University as a Model. *Designs*, 6(3), 45.
- Abraham, S. (2015). Factors influencing workplace happiness among employees in software companies in Bangalore. *International Journal of Research in Applied Management Science & Technology II (I)*.
- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E. et Megeirhi, H. A. (2021). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-46. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Achor, S. (2010). *The happiness advantage: How a positive brain fuels success in work and life*. Currency.
- Adnan, M., Zarrar, S. et Zaffar, K. (2021). Employee Empowerment and Compensation as A Consequence on Employee Job Performance with the Moderating Role of Employee Accountability. *iRASD Journal of Management*, 3(3), 218-232. <https://doi.org/10.52131/jom.2021.0303.0040>
- Adu, P. (2019). *A step-by-step guide to qualitative data coding*. Routledge.
- Ahmed, S. (2022). Impact of HRM on organizational performance and work life balance in small scale industry: A study in the context of NCR region. *International Journal of Health Sciences and Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.5162>
- Ajay Bhatia, D. F. M. (2020). Determinants of College Teachers' Happiness- a Comprehensive Review. *Journal of critical reviews*, 7(09). <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.02>
- Akter, K. M., Tang, S. M. et Adnan, Z. (2021). LEADERSHIP AND QUALITY OF WORK LIFE: A MEDIATION MODEL OF TRuST CLIMATE.

- Al-Shami, S. A., Rashid, N. et Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5).
- Al Suwaidi, E. Y. (2019). An evaluation on the factors influencing happiness at working environment in UAE government entities: A literature review. *Open Journal of Business and Management*, 7(3), 1460-1470.
- Albano Jr, J. F. (2009). *Developing a measure and an understanding of the individual experience of happiness at work*. Saybrook University.
- Algarni, M. A. et Alemeri, M. (2023). The Role of Employee Engagement, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Happiness at Work at a Saudi Organization. *International journal of business and management*, 18(2).
- Alharthi, N., Elseesy, N., Aljohani, W., Alharthi, N. et Aljohani, W. (2023). The Relationship Between Job Crafting and Nurses' Happiness in Bisha Region, Kingdom of Saudi Arabia. *Cureus*, 15(3).
- Ali, A. (2019). Impact of HR Policies and Practices on Employee Job Satisfaction. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 48-57. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.117>
- Ali, A. J. (2021). HAPPINESS AND COMPETENCY IN A CHANGING WORKPLACE ENVIRONMENT. *JSC*, 28.
- Alketbi, S. et Alshurideh, M. (2023). Impact of Workplace Happiness on the Employee Creativity: A Systematic Review. *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, 2553-2580.
- Alnuaimi, A. A. (2018). *Happiness at work in the UAE: The role of leadership style and human resource management*. The University of Manchester (United Kingdom).
- Álvarez Mateu, D. (2016). Happiness at work.
- Andrews, F. M. et Crandall, R. (1976). The validity of measures of self-reported well-being. *Social Indicators Research*, 3(1), 1-19.
- Arar, T. et ÖNeren, M. (2021). Role of Emotional Intelligence and Work-Life Balance in Relationship between Workplace Happiness and Perceived Performance in Academic Setting. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 391-406. <https://doi.org/10.21121/eab.1015653>
- Araslı, F. et Ilgen, H. (2023). Crafting Embeddedness in the Hospitality Industry. Dans. *Global Economic Challenges: 6th International Conference on Banking and Finance Perspectives*, Cuenca, Spain.
- Arowolo, A. I. et Akinbo, T. M. (2022). Examining the Effect of Performance Evaluation on Employee Job Satisfaction in a Federal Government Agency in Nigeria. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 16(4), 59-70.
- Asis-Castro, A. L. et Edralin, D. M. (2022). Happiness at work: Seafarers' Experience in a Maritime Company.
- Astuti, R. J., Haryono, T., Harsono, M., Hendarsjah, H. et Maryati, T. (2023). Antecedents and Consequences of Innovative Work Behavior in Indonesian Higher Education During the COVID-19 Pandemic. *Planning*, 18(1), 181-191.

- Atan, A., Ozgit, H. et Silman, F. (2021). Happiness at Work and Motivation for a Sustainable Workforce: Evidence from Female Hotel Employees. *Sustainability*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147778>
- Atkinson, C., Atkinson, C. et Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88-105. <https://doi.org/10.1108/014254511111096659>
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. et May, D. R. (2007). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 470-489. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Awada, N. I. et Ismail, F. (2019). Happiness in the Workplace. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1496-1500.
- Ayodele, S. M., Abu, Z. et Issa, A. (2022). Job Security Strategy and Job Satisfaction of Non-Teaching Staff in Public Universities in Lagos State. *Journal of Strategic Management*, 6(3).
- Baek-Kyoo, J. et Lee, I. (2017, 2017 2020-11-17). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence - Based HRM*, 5(2), 206-221. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Baig, M. D., Rehan, E. W., Zaib, M., Wajidi, F. A. et Ali, A. (2022). Impact of HRM Practices on Organizational Performance and Growth with Reference to Pakistan Public and Private Banks. *Propel Journal of Academic Research*, 2(2), 142-159.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. et Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74-88.
- Bandura, R. P. et Lyons, P. R. (2014). The art and science of job satisfaction: Much of it comes down to decent management practice. *Human Resource Management International Digest*.
- Banerjee, P., Srivastava, M. et Krishnamoorthy, B. (2022). A Gender-Based Comparative Analysis of Generation X and Y on Emotional Contagion: The Qualitative Perspective. *Business Perspectives and Research*, 22785337211070361.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R. et Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2017-0079>
- Bao, X., Ke, P., Wang, J. et Peng, L. (2021). Material penalty or psychological penalty? The motherhood penalty in academic libraries in China. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(6). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102452>
- Baqué, N. (2022). New ways of working and Happiness at work. *Thesis for: Master in Management*,.

- Barbosa, B., Marques, I. et Santos, C. A. (2023). THE MULTIDIMENSIONAL OUTCOMES OF HAPPINESS AT WORK WHEN THERE IS NO EXPLICIT STRATEGY: THE VIEWS OF B2C EMPLOYEES. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 237-253.
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2016, Summer Summer 2016 2020-11-18). BONHEUR AU TRAVAIL: LES TROIS CONDITIONS DE LA RÉUSSITE. *Gestion*, 41(2), 82-84. <https://search.proquest.com/trade-journals/bonheur-au-travail-les-trois-conditions-de-la/docview/1797885867/se-2?accountid=14725>
<https://uqtr.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=07010028&volume=41&issue=2&title=Gestion&spage=82&date=2016-07-01&atitle=BONHEUR+AU+TRAVAIL%3A+LES+TROIS+CONDITIONS+DE+LA+R%C3%89USSITE&au=Barel%2C+Yvan%3BFr%C3%A9meaux%2C+Sandrine&id=doi>
- Barker, K. (1993). Changing assumptions and contingent solutions: The costs and benefits of women working full-and part-time. *Sex roles*, 28(1-2), 47-71.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Baykal, E. (2019). Creating Organizational Commitment through Spiritual Leadership: Mediating Effect of Meaning at Work. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 837-855. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1113>
- Behera, M. K. (2017). The Role of Employee Satisfaction (ES) Involvement in the Relationship among Employee Commitment (EC) and Organisational Effectiveness (OE). *International Research Journal of Management Science & Technology*, 8(2).
- Bellet, C., De Neve, J.-E. et Ward, G. (2020). Does employee happiness have an impact on productivity?
- Benz, M. et Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish economic policy review*, 11(2), 95-134.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J. et Welle, B. (2022). Getting unstuck: The effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of applied psychology*.
- BHANDARI, S. et ZAFAR, S. (2022). EFFECT OF PERSONALITY TYPES ON WORKPLACE HAPPINESS OF UNIVERSITY TEACHERS IN DELHI/NCR. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6939324>
- Bhaumik, A., Selvam, J. et Vajravelu, A. (2021). ROLE OF CHIEF HAPPINESS OFFICER (CHO) INTERVENTIONS TO IMPROVEMENT IN ENVIRONMENTAL FIT HAPPINESS. *Journal of Hunan University (Natural Science)*, 48(10).
- Bianco, L. (2023). Biophilic design: the case for Malta. *Journal of Social Sciences*, 6(1), 81-95.

- Biswal, S., Mishra, M. L. et Das, S. (2023). RESILIENCE AS THE ROYAL ROAD TO HAPPINESS AND WELLBEING AT WORK PLACE.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American sociological review*, 19(1), 3-10.
- Boehm, J. K. et Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12-23.
- Boya, V. (2021). IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN THE WORK FORCE.
- Bradley, C. (1994). *The well-being questionnaire*. Chur, Switzerland, Harwood Academic Publishers.
- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brebner, J., Donaldson, J., Kirby, N. et Ward, L. (1995). RELATIONSHIPS BETWEEN HAPPINESS AND Personality. *Per.wn. individ. Dif*, 19 No 2.
- Brief, A. P. et Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard university press.
- Buckingham, M. et Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Burke, R. J. (2015, Sep 2015 2020-11-17). Leadership and the Strategic Imperative of Healthy Workplaces [dagger]. *Effective Executive*, 18(3), 25-30. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/leadership-strategic-imperative-healthy/docview/1728406873/se-2?accountid=14725>
<https://uqr.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=09725172&volume=18&issue=3&title=Effective+Executive&spage=25&date=2015-09-01&atitle=Leadership+and+the+Strategic+Imperative+of+Healthy+Workplaces&au=Burke%2C+Ronald+J&id=doi>
- Butt, R. S., Wen, X., Hussain, R. Y. et Pervaiz, S. (2021, April, 2021). Motivational Factors of Employees Job Satisfaction and Mediated Model of Happiness at Work: Evidence from the Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 8 No. 4.
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & quantity*, 56(3), 1391-1412.
- Cameron, K. S. et Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations.
- Cardinali, I. et Naeem, K. (2019). The Relationship Between Psychological Capital, Job Satisfaction and Understanding of Organizational Work Environment. *Electronic Business Journal*, 18, Issue 5.

- Chaiprasit, K. et Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.
- Chakraborty, D., Bhatnagar, S. B., Biswas, W. et Dash, G. (2022). The Subtle Art of Effecting a Four-day Workweek to Drive Performance. *Management and Labour Studies*, 0258042X221082893.
- Chang, S., Han, K. et Cho, Y. (2020, 2020 2020-06-10). Association of Happiness and Nursing Work Environments with Job Crafting among Hospital Nurses in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4042. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17114042>
- Chapuis, J.-M. (2024). *Le grand livre de l'hospitality management : Enjeux, concepts et outils fondamentaux du secteur hôtelier*. Dunod.
- Chapuis, K. (2016). *Happywork: modélisation multi-agents de la satisfaction au travail* [Université Pierre et Marie Curie-Paris VI].
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M. et Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565.
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. IN DENZIN, N. & LINCOLN, Y.(Eds.) *Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, California: Sage*, 509-535.
- Cherkaoui, R. et Montargot, N. (2014). Bien-être et mal-être au travail : Une méta-analyse de la littérature francophone. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 94, 38-51.
- Chiang, C.-F. et Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
- Chiumento, S. (2007). Happiness at work index: research report. *Chiumento, The Individual Approach to HR*.
- Choudhary, P. et Kunte, M. (2023). Is High-Performance Work System Making Employees Happy? An Integrated Model and Research Agenda for Sustainable Organizational Growth. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-19.
- Chung, E., Mathew, V. N. et Subramaniam, G. (2019). In the Pursuit of Happiness: The Role of Personality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i11/6512>
- Cobaleda Cordero, A., Babapour, M. et Karlsson, M. (2019). Feel well and do well at work. *Journal of Corporate Real Estate*. <https://doi.org/10.1108/jcre-01-2019-0002>
- Comte-Sponville, A. (2018). *Sens du travail, bonheur et motivation*.
- Cooper, C. L. (2010). The happiness agenda. *Stress and Health*, 26(5), 349-349. <https://doi.org/10.1002/smi.1376>
- Cotofan, M., De Neve, J.-E., Golin, M., Kaats, M. et Ward, G. (2021). Work and well-being during COVID-19: impact, inequalities, resilience, and the future of work. *World Happiness Report*, 153-190.

- Crespi Vallbona, M. et Mascarilla i Miró, O. (2018). Job satisfaction. The case of information technology (IT) professionals in Spain. *Universia Business Review*, 2018, vol. 58, num. 2, p. 36-51.
- Crha. (2021). *Mobiliser et fidéliser par un leadership humain*. <https://ordrecrha.org/ressources/publication/mobilisation-leadership>
- Crha. (2022a). *Recherche qualitative en RH : Lignes directrices et bonnes pratiques*. <https://ordrecrha.org/formations>
- Crha. (2022b). *Reconnaissance et mobilisation : Pratiques gagnantes en contexte de changement*. <https://ordrecrha.org/ressources/publication/reconnaissance-mobilisation>
- Crha. (2022c). *Santé psychologique au travail : Repenser le climat organisationnel*. <https://ordrecrha.org/ressources/publication/climat-organisationnel>
- Crha. (2023). *Climat de travail et bien-être psychologique : Tendances et pratiques*. <https://ordrecrha.org/ressources/publication/bien-etre-et-climat-travail>
- Cropanzano, R. et Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Csikszentmihalyi, M. (2020). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Hachette UK.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin.
- Csikszentmihalyi, M. et Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (vol. 1990). Harper & Row New York.
- Curry, O. S., San Miguel, C. et Tunç, M. N. (2024). Kindness and happiness at work. *Discover Psychology*, 4(1), 167.
- Dagenais-Cooper, V. et Paillé, P. (2012). Employee commitment and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: Do foci matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 303-326.
- Dakasku, D. U. M. et Musa, S. (2020). Effect of Teaching Commitment and Emotional Intelligence for Workplace Happiness. *African Journal of educational archives*, 6(1).
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*.
- Daubagna, D., Geffroy, A., Guéneqo, P., Saint-Dizier, F. et Vignes, M. (2012). DU TRAVAIL AU BONHEUR ? RAP 31, une pratique anticonformiste : de la résistance à la coopération
ERES 'Empam.
- De La Fabián, R. et Stecher, A. (2017). Positive psychology's promise of happiness: A new form of human capital in contemporary neoliberal governmentality. *Theory & Psychology*, 27(5), 600-621. <https://doi.org/10.1177/0959354317718970>
- De Neve, J.-E., Kaats, M. et Ward, G. (2023). Workplace wellbeing and firm performance.
- De Neve, J. E. et Ward, G. (2017). Happiness at work. *The London School of Economics and Political Sciences*, 7(Paper No 1474).
- de Souza, J. N., Fogaça, N., de Moraes Souza, J. G. et Albuquerque, P. H. M. (2022). Happiness and Wealth: Satisfaction, well-being, and ROA

- Relationship: Satisfaction, well-being, and ROA relationship. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 16(3), 40-54.
- De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/joep-10-2017-0080>
- Decuyper, A. et Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Dejours, C. et Deranty, J.-P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180.
- Del Junco, J. G., Espasandin Bustelo, F., Dutschke, G. M. J. et Palacios Florencio, B. (2013). An Approach to the Design of a Scale for Measuring Happiness at Work of Iberian Companies Athens: ATINER'S Conference Paper Series. No: SME2013-0855.
- Dela Torre, H. D. U., Cequiña, P. J. A., Fallar, K. M. F. et Bingcang, A. G. F. (2019). Social Media Exposure It's Relationship to Contingencies of Self-Worth and Happiness of Generations X and Y Nurses. *Abstract Proceedings International Scholars Conference*, 7(1), 327-346. <https://doi.org/10.35974/isc.v7i1.1012>
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- Deusdedit, B. et Alazeezi, A. S. (2022). Transformative Leadership and Organizational Citizenship Behavior in UAE. *International Journal of Business and Technology Management*, 4(3), 412-422.
- Dharani, B. et April, K. (2022). INVESTIGATING HAPPINESS AT WORK ALONG THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE: MODERATING ROLE OF LOCUS OF CONTROL.
- Diener, E. (1994). Measuring subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 28, 35-89.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Diener, E. et Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological science*, 7(3), 181-185.
- Diener, E. et Emmons, R. A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of personality and social psychology*, 47(5), 1105.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. et Griffin, S. (1985). Satisfaction with life scale (SWLS). *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Sandvik, E. et Pavot, W. (2009). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. Dans *Assessing well-being* (p. 213-231). Springer.
- Divekar, S. et Kulkarni, S. (2022). Happiness at the Workplace. *Journal of Research in Humanities and Social Science* 10(4).
- Dolan, P., Peasgood, T. et White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 94-122. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001>
- Dutschke, G., Dias, Á., Guillen-Gestoso, C. et Sánchez-Sevilla, S. (2021). Factors contributing to organizational happiness: content, exploratory and

- confirmatory factorial analysis. *European Journal of International Management*.
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A. et Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724. <https://doi.org/10.1108/jocm-01-2018-0035>
- El-Sharkawy, S. A., Nafea, M. S. et Hassan, E. E.-D. H. (2023). HRM and organizational learning in knowledge economy: investigating the impact of happiness at work (HAW) on organizational learning capability (OLC). *Future Business Journal*, 9(1), 10.
- Elangovan, S., Suppramaniam, S. et Dada, M. (2023). Factors Influencing Job Satisfaction Among Employees in Aspiro Solutions Sdn. Bhd. *Electronic Journal of Business and Management*, 8(1), 40-53.
- Evans, N. et Sawyer, J. (2010). CSR and stakeholders of small businesses in regional South Australia. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 433-451. <https://doi.org/10.1108/17471111011064799>
- Fang, Y., Veenhoven, R. et Burger, M. J. (2025). Happiness and productivity: a research synthesis using an online findings archive. *Management Review Quarterly*, 1-38.
- Fapinyo, C. (2009). Happiness at work of employee at quality ceramic company limited, Lampang Province. *Independent Study Report for Master of Business Administration, Faculty of Business Administration, Chiang Mai University*.
- Feitor, S., Martins, T. et Borges, E. (2022). Shorted Happiness at Work Scale: Psychometric Proprieties of the Portuguese Version in a Sample of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 658.
- Fernández, M. F., Coronel, H. C. L., Díaz, E. L., Alegre, J. L. A. et Cisneros, J. D. D. (2022). HAPPINESS MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS. *Ann. For. Res*, 65(1), 1219-1236.
- Feuvrier, M.-P. (2014). BONHEUR ET TRAVAIL, OXYMORE OU PISTE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE ? *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir », 2 No 4*, 164-182.
- Field, L. K. et Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fitriana, N., Hutagalung, F. D., Awang, Z. et Zaid, S. M. (2022). Happiness at work: A cross-cultural validation of happiness at work scale. *PLoS One*, 17(1), e0261617. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261617>
- Foncubierta-Rodríguez, M.-J. (2021). Influence of the entrepreneur's personal values in business governance style and their relationship with happiness at work. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/cg-05-2021-0197>

- Gadamer, H.-G. (1960). Aesthetics and hermeneutics. *The continental aesthetics reader*, 181-186.
- Gaddis, B., Connelly, S. et Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 663-686. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.011>
- Gajjar, H. S. et Amarnath, T. K. (2021). Prevalence of Organizational Stress, Burnout and Work-Related Musculoskeletal Discomfort (WMSD) among Civil Engineers - An Observational Study. *International Journal of Health Sciences and Research*, 11(8), 27-34. <https://doi.org/10.52403/ijhsr.20210805>
- Gallup. (2023, January 2023). *The No. 1 Employee Benefit That No One's Talking About*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/232955/no-employee-benefit-no-one-talking.aspx>
- Gallup, I. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Galván Vela, E., Mercader, V., Arango Herrera, E. et Ruíz Corrales, M. (2022). Empowerment and support of senior management in promoting happiness at work. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(3), 536-545.
- Gandomi, A., Matin, H. Z., Zarea, H., Jandaghi, G. et Aliasgari, M. (2012). An Investigation into the Relation between Personality Traits and Happiness at Work. A Case Study of Qom Province Post Bank. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(2), 38-54.
- Garg, P., Rastogi, R. et Kataria, A. (2015). Promoting Citizenship Behaviors in Workplace: The Relevance of Organizational Justice and Psychological Well-being of Employees. *Jindal Journal of Business Research*, 2(2), 67-84. <https://doi.org/10.1177/2278682115593439>
- Gaucher, R. et Veenhoven, R. (2023). QUESTIONNAIRES FRANCOPHONES SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL: QUE MESURENT-ILS? COMMENT MIEUX MESURER? *Erasmus Happiness Economics Research Organisation*.
- Gavin, J. H. et Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Gebba, T. R., Khan, B. et Khan, N. (2019, Summer Summer 2019 2020-12-08). The Secrets of Happiness at Work. A Case Study of Private Healthcare Providers in Dubai. *Journal of Advanced Research in Management*, 10(1(19)), 5-16. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14505/jarm.v10.1\(19\).01](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14505/jarm.v10.1(19).01)
- Ghadi, M. Y. et Almanaga'h, K. S. (2020). The role of job crafting in the relationship between empowering leadership and happiness at work: An empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 244-251.
- Giacomin, M. (2006). The Joy-Lunch Club: The art of crafting a life-giving organization.

- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P. et Colombat, P. (2011). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9253-2>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Godechot, O., Coutant, I., Gollac, M., Baudelot, C. et Bessière, C. (2003). Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France.
- Golden, L., Henly, J. R. et Lambert, S. (2013, Dec 2013 2015-03-12). Work Schedule Flexibility: A Contributor to Happiness? *Journal of Social Research & Policy*, 4(2), 107-135. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/work-schedule-flexibility-contributor-happiness/docview/1503674704/se-2?accountid=14725>
<https://uqtr.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=20672640&volume=4&issue=2&title=Journal+of+Social+Research+%26+Policy&spage=107&date=2013-12-01&atitle=Work+Schedule+Flexibility%3A+A+Contributor+to+Happiness%3F&au=Golden%2C+Lonnie%3BHenly%2C+Julia+R%3BLambert%2C+Susan&id=doi>
- Golparvar, M. et Abedini, H. (2014). A comprehensive study on the relationship between meaning and spirituality at work with job happiness, positive affect and job satisfaction. *Management Science Letters*, 255-268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.12.030>
- Gonzales-Macedo, V., Flores-Lozano, M., Diaz-Saurin, F. et Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON HAPPINESS AT WORK OF UNIVERSITY TEACHERS: THE MEDIATING ROLE OF EMOTIONAL SALARY.
- González Gómez de Olmedo, M. P., Fernández-Castro, Jordi, Mehrad, Aida. (2020). A systematic review of leadership styles, work engagement and organizational support. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(4), 66-77. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.735>
- Gordon, S., Chun-Hung, T., Day, J. et Adler, H. (2019, 2019 2020-11-17). Supervisor support and turnover in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565>
- Grant, A. M., Christiansen, M. K. et Price, R. H. (2007, (Aug., 2007)). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 3 pp. 51-63.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Grondin, J. (1997). L'universalité de l'herméneutique et les limites du langage. *Laval théologique et philosophique*, 53, 181.

- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Guillemain, M. (2018). Le bonheur au travail: qu'en disent les scientifiques? *Environnement, risques & santé*, 17(5), 487-497.
- Gulyani, G. et Sharma, T. (2018, 2018 2020-11-17). Total rewards components and work happiness in new ventures. *Evidence - Based HRM*, 6(3), 255-271. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Gurdogan, E. P. et Uslusoy, E. C. (2019). The Relationship between Quality of Work Life and Happiness in Nurses: A Sample from Turkey. *International Journal of Caring Sciences*, 12(3), Page 1364.
- Haar, J., Schmitz, A., Annamaria Di, F. et Daellenbach, U. (2019, Feb 2019 2019-12-06). The Role of Relationships at Work and Happiness: A Moderated Moderated Mediation Study of New Zealand Managers. *Sustainability*, 11(12). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/su11123443>
- Hambrick, D. C. et Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Han, Z., Ni, M. et Wang, D. (2022). Research on Employee Well-Being: Concepts, Perspectives, Causes, and Consequences. *Journal of Social Science and Humanities ISSN, 1811*, 1564. [https://doi.org/10.53469/jssh.2022.4\(05\).21](https://doi.org/10.53469/jssh.2022.4(05).21)
- Haraj, A. H. (2022). IMPACT OF E-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ACHIEVING ORGANIZATIONAL HAPPINESS: AN EXPLORATORY STUDY IN A SAMPLE OF PRIVATE BANKS LISTED ON THE IRAQ STOCK EXCHANGE. *International Journal of Research in Social Sciences*, 12(4), 402-428.
- Harzer, C. et Ruch, W. (2012). The Application of Signature Character Strengths and Positive Experiences at Work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965-983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Hassani, N. (2017). CHIEF HAPPINESS OFFICERS : LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION AU SERVICE DU BONHEUR AU TRAVAIL. *Revue communication et management*, 14, 99-114.
- Hellstrom, T. (2014). Leading happiness: leadership and happiness at work in certified B corporations, a qualitative study of leaders and employees to understand the influence of shared leadership on worker happiness within certified benefit corporations.
- Henderson, S. J. (2000, Summer Summer 2000 2020-11-17). "Follow your bliss": A process for career happiness. *Journal of Counseling and Development : JCD*, 78(3), 305-315. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/follow-your-bliss-process-career-happiness/docview/219033718/se-2?accountid=14725> <https://uqtr.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=07489633&volume=78&issue=3&title=Journal+of+Counseling+and+Development+%3A+JCD&spage=305&date=2000-07->

- 01&atitle=%22Follow+your+bliss%22%3A+A+process+for+career+happiness&au=Henderson%2C+Sheila+J&id=doi:
- Hennekam, S. et Tahssain-Gay, L. (2015). Changing attitudes towards diversity: The Netherlands and Morocco compared. *Management Decision*, 53(9), 2135-2155. <https://doi.org/10.1108/md-04-2015-0119>
- Henricksen, A. et Stephens, C. (2013). The happiness-enhancing activities and positive practices inventory (HAPPI): Development and validation. *Journal of Happiness Studies*, 14(1), 81-98.
- Higashide, H. (2016). A Model of Happiness in the Workplace. Dans.
- Hills, P. et Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073-1082.
- Hoepfl, M. C. (1997). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Volume 9 Issue 1 (fall 1997)*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Homberg, F. (2017, 2017
2020-11-18). Public Sector Work and Happiness: An Exploratory Study. *Unternehmung : Swiss Journal of Business Research and Practice*, 71(4), 414-414–428. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5771/0042-059X-2017-4-414>
- Hosie, P., Sharma, P. et Kingshott, R. P. J. (2019). “Happy-performing managers” thesis. *International Journal of Manpower*, 40(2), 356-372. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2018-0124>
- Hosie, P., Willemyns, M. et Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 268-287.
- Hosie, P. J. et Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>
- Hougaard, R. (2019). The Dalai Lama on why leaders should be mindful, selfless, and compassionate. *Harvard Business Review*.
- Howard, B. et Gould, K. E. (2000, 09//). Strategic planning for employee happiness: a business goal for human service organizations [Article]. *American Journal on Mental Retardation*, 105(5), 377-386. <http://biblioproxy.uqtr.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=507717740&site=ehost-live>
- Hsiao, J. P.-H., Jaw, C., Huan, T.-C. et Woodside, A. G. (2015). Applying complexity theory to solve hospitality contrarian case conundrums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 608-647. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2013-0533>
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y. et Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2014-0201>

- Hulls, P. M., Richmond, R. C., Martin, R. M. et de Vocht, F. (2020, Jan 9). A systematic review protocol examining workplace interventions that aim to improve employee health and wellbeing in male-dominated industries. *Syst Rev*, 9(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13643-019-1260-9>
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. et Ritala, P. (2019). Happy employees make happy customers: The role of intellectual capital in supporting sustainable value creation in organizations. *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability: Perspectives for Organizations and Society*, 101-117.
- Huta, V. et Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735–762. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4>
- Hyat, B. V. (2021). Definitions of Meaningful Work for Generation X. *Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20210901.11>
- Indeed. (2023). *Indeed Work Wellbeing 2022 Insights Report for Canada*. <https://ca.indeed.com/leadershiphub/indeed-work-wellbeing-2022-insights-report-for-canada>
- Isa, K., Tenah, S. S., Atim, A. et Jam, N. (2019). Leading Happiness: Leadership and Happiness at a Workplace. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 6551-6553.
- Ismail, F. L. M., Wahab, N. A. A., Ismail, A. et Latiff, L. A. (2019). JOB SATISFACTION AND WORK LIFE QUALITY AMONG EMPLOYEES OF HOTEL INDUSTRY IN MALAYSIA. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 10, Issue 04.
- JafarianDehkordi, T. et Aghasi, S. (2023). International Journal of Knowledge Processing Studies. *International Journal of Knowledge Processing Studies (KPS)*, 7(3). <https://doi.org/10.22034/kps.2023.365796.1064>
- Jain, P. et Gandhi, P. (2021). EMPLOYEE ENGAGEMENT: THE SECRET TO SUCCESS. *Embracing Change & Transformation-Breakthrough Innovation and Creativity* 784.
- Jaiswal, A. et Arun, C. J. (2021). Impact of happiness-enhancing activities and positive practices on employee well-being. *Journal of Asia Business Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jabs-06-2021-0251>
- Jandaghi, G., Alimadadi, A., Fard, S. M. H. et Golverdi, M. (2012). Relationship between organizational justice and staff happiness in the institutes of standard & industrial research of Qom province and jihad agricultural management in Qom city. *Human Resource Management*, 43, 6618-6626.
- Jangir, V. K. et Kumar, A. (2022). DIFFERENCES IN JOB SATISFACTION BETWEEN MEN AND WOMEN. *International Research Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies (IRJHIS)*, 3(11).
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7, No 8.

- Jaswal, N., Sharma, D., Bhardwaj, B. et Kraus, S. (2024). Promoting well-being through happiness at work: a systematic literature review and future research agenda. *Management Decision*, 62(13), 332-369.
- Jaworek, M. A., Marek, T. et Karwowski, W. (2020, Jan). The scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF). *Appl Ergon*, 82, 102945. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102945>
- Jenkins, S. et Delbridge, R. (2014). In pursuit of happiness: A sociological examination of employee identifications amongst a 'happy' call-centre workforce. *Organization*, 21(6), 867-887.
- Jin, S., Seo, M.-G. et Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64-84.
- Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Judge, T. A. et Ilies, R. (2004). Is positiveness in organizations always desirable? *Academy of management perspectives*, 18(4), 151-155.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Full Range Leadership Model. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. et Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121-146.
- Kaplan, S., Bradley-geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. K. et Lindsey, A. (2014, Sep 2014 2020-11-17). A Test of Two Positive Psychology Interventions to Increase Employee Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 367-380. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10869-013-9319-4>
- Kaur, R. et Kaur, G. (2023). Managerial leadership and turnover intentions with the mediating role of employee happiness: an empirical study based on private universities. *The TQM Journal*.
- Kawalya, C., Munene, J. C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S. et Kasekende, F. (2019, Jan 2019 2020-07-08). Psychological capital and happiness at the workplace: The mediating role of flow experience. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2019.1685060>
- Kempster, S., Jackson, B. et Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317-334. <https://doi.org/10.1177/1742715011407384>
- Kerfoot, K. M. (2012, Sep/Oct Sep/Oct 2012 2020-11-17). The Pursuit of Happiness, Science, and Effective Staffing: The Leader's Challenge. *Nursing Economics*, 30(5), 305-306, 260. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/pursuit-happiness-science-effective-staffing/docview/1112217893/se-2?accountid=14725>
<https://uqtr.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=07461739&volume=30&issue=5&title=Nursing+Economics&spage=305&date=2012-09-01&atitle=The+Pursuit+of+Happiness%2C+Science%2C+and+Effective+>

Staffing%3A+The+Leader%27s+Challenge&au=Kerfoot%2C+Karlene+M&id=doi:

- Khatri, B., Arora, S. et Goyal, A. (2022). Association between Outcomes of Physical Activities and Sports on Work-Life Balance of Employees
- Khatri, P., & Sharma, S. (2024). *Scale development and validation of happiness at work among educators*. Asian Journal of Business Research, 14(1), 55–72. <https://doi.org/10.14707/ajbr.24003>
- Khoerunnisa, E. et Fahmie, A. (2023). Kebahagiaan di Tempat Kerja pada Masa Pandemi Covid-19 di Indonesia. *Journal of Islamic and Contemporary Psychology (JICOP)*, 3(1s), 250-260.
- Kiran, M. et Khurram, S. (2018, 2018 2020-11-17). Flexitime and Employee Happiness at Workplace in Software Houses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(3), 1008-1024. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/flexitime-employee-happiness-at-workplace/docview/2176620966/se-2?accountid=14725>
<https://uqr.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=19978553&volume=12&issue=3&title=Pakistan+Journal+of+Commerce+and+Social+Sciences&spage=1008&date=2018-09-01&atitle=Flexitime+and+Employee+Happiness+at+Workplace+in+Software+Houses&au=Kiran%2C+Madiha%3BKhurram%2C+Sobia&id=doi:>
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The pursuit of happiness at work* [Wright State University].
- Knowles, S. P., Pabi, D. A., Kumar, S. M. et Babu, G. R. (2022). A study on the impact of emotional intelligence factors for the enhancement of workplace happiness with reference to the teaching faculty in Bangalore. Dans. AIP Conference Proceedings.
- Koburtay, T., Syed, J. et Salhi, N. A. (2022, Jan 8). Theorizing the notion of well-being in Islam: An update of Ryff's theory of eudaimonic psychological well-being. *J Community Psychol*. <https://doi.org/10.1002/jcop.22790>
- Kosztayán, Z. T., Csizmadia, T., Pató, B. S. G., Berke, S., Neumanné-Virág, I. et Bencsik, A. (2023). Measuring organizational happiness in higher education-a data-driven approach. *Cogent Education*, 10(1), 2190382.
- Kristensen, N. et Johansson, E. (2008). *La gestion humaine des ressources : L'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations*. Éditions Transcontinental.
- Kumar, A., Kapoor, S. et Narula, V. (2022). Can Organisations Be Happy? Exploring The Role of Employee Engagement on The Determinants of Organisational Happiness: A Proposed Framework in Context of Indian Power Sector. *Tianjin Daxue Xuebao (Ziran Kexue yu Gongcheng Jishu Ban)/Journal of Tianjin University Science and Technology*, 55(01).
- Kumar, A. P. (2022). Organisational Climate and its Impact on Job Satisfaction. 4(8).
- Kun, A. et Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185-199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D. et Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee

- Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573-591.
- Lakshmi, P. M. et Das, V. T. (2021). Workplace Spirituality and Knowledge Management in Higher Educational Institutions: An Empirical Study. *United International Journal for Research & Technology*, 2(12).
- Lam, C. K., Huang, X. et Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855.
- Layous, K. et Lyubomirsky, S. (2014). The How, Why, What, When, and Who of Happiness. Dans *Positive Emotion* (p. 472-495). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199926725.003.0025>
- Ledford, G. E. (1999). Comment: Happiness and productivity revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 25-30.
- Lertpanyawiwat, N., Laeheem, K. et Janyam, K. (2022). Factors related to the organization loyalty of private school teachers in Hat Yai, Songkhla. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 43(4), 849–856-849–856.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of management*, New York (McGraw-Hill Book Company) 1961.
- Linz, S. J. et Semykina, A. (2012). What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(4), 811-844.
- Living, E. F. f. t. I. o. et Conditions, W. (2021). *Living, Working and COVID-19: First findings – April 2020*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- Lorentzen, J. (2025, Consulté le 1 juillet 2025). *Customer Experience Lead*, stellaconnect.com. StellaConnect. <https://stellaconnect.com>
- Lu, L. et Shih, J. B. (1997). Sources of happiness: A qualitative approach. *The Journal of Social Psychology*, 137(2), 181-187.
- Lyubomirsky, S., King, L. et Diener, E. (2005, Nov). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychol Bull*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. et Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Maham, R. et Omar Khalid, B. (2019, Jan 2019 2020-11-17). Impact of Taqwa (Islamic piety) on employee happiness: A study of Pakistan's banking sector. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2019.1678554>
- Malambo, H. et Hachombwa, C. (2019). A STUDY OF INFLUENCE OF MENTAL HEALTH ON RESILIENCE AND HAPPINESS. *A STUDY OF INFLUENCE OF MENTAL HEALTH ON RESILIENCE AND HAPPINESS*, 1 (1).
- Marri, M. Y. K., Sadozai, A. M., Zaman, H. M. F. et Ramay4, D. M. I. (2012). The Impact of Islamic Work Ethics on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Agriculture Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2, No.12.

- Marriott, B. (2010). *No Reservations: Business Lessons from a Lifetime of Travel*. Penguin Group.
- Marriott International, I. (2019). *Marriott International Sets New Record for Growth in 2018 Fueling Global Expansion and Adding Choice for Travelers*. <https://news.marriott.com/news/2019/01/22/marriott-international-sets-new-record-for-growth-in-2018-fueling-global-expansion-and-adding-choice-for-travelers>
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Sánchez-García, E. et Millan-Tudela, L. A. (2023). The scientific knowledge structure of happiness management in the business sphere: an exploratory bibliometric review. *Journal of Management Development*.
- Martínez-Martí, M. L. et Ruch, W. (2016). The Relationship Between Orientations to Happiness and Job Satisfaction One Year Later in a Representative Sample of Employees in Switzerland. *Journal of Happiness Studies*, 18(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9714-4>
- McIntosh, M. J. et Morse, J. M. (2015, Jan-Dec). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Glob Qual Nurs Res*, 2, 2333393615597674. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- McShane, S. L. et Steen, S. L. (2009). *Canadian Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Ryerson.
- Mehdad, A. et Iranpour, M. (2014). Relationship between religious beliefs, workplace happiness and organizational commitment. *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(10), 562-568.
- Mehta, P. et Singh, J. (2023). EUDEMONIC HAPPINESS AS A MEDIATOR BETWEEN ORGANIZATION'S SUSTAINABILITY EFFORTS AND WORK ENGAGEMENT. *Business, Management and Economics Engineering*, 21(01).
- Mendoza-Ocasal, D., Castillo-Jiménez, R., Navarro, E. et Ramírez, J. (2021). Measuring Workplace Happiness as a Key Factor for the Strategic Management of Organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 292-306. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.18>
- Mendoza-Ocasal, D., Navarro, E., Ramírez, J. et García-Tirado, J. (2022). SUBJECTIVE WELL-BEING AND ITS CORRELATION WITH HAPPINESS AT WORK AND QUALITY OF WORK LIFE: AN ORGANIZATIONAL VISION. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 202-216.
- Met, İ., & Arslantürk, A. (2023). *Workplace happiness and organizational outcomes: Evidence from Turkey*. *Heliyon*, 9(8), e19683. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19683>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- [Record #1032 is using a reference type undefined in this output style.]
- Mingwei, L., Xiaomeng, W. et Ce, W. (2022). Can Industrial Robotisation Enhance Workers' Happiness?: Evidence from China. *China: An International Journal*, 20(3), 159-180.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.

- Mishra, S. et Mishra, S. (2017). Impact of Intrinsic Motivational Factors on Employee Retention among Gen Y: A Qualitative Perspective. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2017/v13/i1/151269>
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Psychologist Papers*, 37(2), 143-151.
- Mohammed Yasin GHADI, K. S. A. (2020). THE ROLE OF JOB CRAFTING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP AND HAPPINESS AT WORK: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *Business: Theory and Practice*, 21(1: 244-251). <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11109>
- Mohapatra, I. et Sundaray, B. K. (2018). Impact of employee empowerment on employee performance. Dans. International Journal of Advanced Technology and Engineering Research, National Conference on Recent Trends in Science, Technology and Management.
- Mohsin, F. H., Isa, N. M., Awee, A., Zahari, N. H. M. et Azmi, N. N. N. (2023). Meaningful Work, Affective Commitment, Gratitude and Happiness at Work. *Asian Journal of Behavioural Sciences*, 5(1), 11-20.
- Monzani, L., Ruiz Pardo, A., Bruschetto, S., Ellis, C. et Escartin, J. (2024). Mindfulness, character, and workplace happiness: the moderating role of baseline levels of employee wellbeing. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1397143.
- [Record #1450 is using a reference type undefined in this output style.]
- Moulik, M. et Giri, V. (2023). Job Crafting for Workplace Happiness: A Study of Millennials Across Indian Service Sectors. *Business Perspectives and Research*, 22785337221148252.
- Mousa, M. et Chaouali, W. (2021). Inspiring workplace happiness: religiosity and organizational trust in the academic context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/apjba-08-2021-0416>
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise? *L'Economie politique*, (3), 40-52.
- Mroueh, M. et de Waal, A. (2020). Measuring happiness at work in a Takaful organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 139-154.
- Mumford, M. D. et Licuanan, B. (2004). Leading for Innovation: An Examination of How Leaders Influence Innovation Through Mentoring. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 843-855.
- Muñiz-Velázquez, J. A., . et et al. (2022). Happiness at work: How the work environment and personality affect employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 13, 838167. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.838167>
- Muñiz-Velázquez, J. A., Tapia Frade, A. J., Lozano Delmar, J., Alcaide-Pulido, P. et Del Toro, A. (2022). Happiness at Work among Public Relations Practitioners in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3987.
- My-Restaurantion. (2024) Leadership en hôtellerie : Comment manager une équipe. article. <https://my-restauration.io/blog/article/leadership-en-hotellerie-comment-manager-une-equipe/id-article=20>
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A Human-Centric Solution. *Sustainability*, 11(16), 4371. <https://doi.org/10.3390/su11164371>

- Najeh, H. (2019). The function " Chief happiness officer" and the double performance Reality and perspectives in African countries Case of B2S Morocco. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, 2, 18-15.
- Namita et Singh, D. N. (2017). Happiness of employees at work in manufacturing industry, India. *IRJMST: International Research Journal of Management Science & Technology*, 8 Issue 6.
- Naude, R., Kruger, S., De Beer, L. T., Saayman, M. et Jonker, C. (2016). The relationship between personality types and leisure time activities amongst Casino employees' workplace expectations. *SA Journal of Human Resource Management*, 15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.761>
- Nie, D. et Lämsä, A.-M. (2018). Chinese immigrants' occupational well-being in Finland: the role of paternalistic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 340-352. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2017-0144>
- Nikita, S., Sharad, K., Ajay, D., Singh, A. et Nandal, N. (2023). Work Satisfaction as a Function of Self Esteem and Self Expression at Work Place—An Analytical Study. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(4s), 117-121.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Norton, J. (2011, 2011
2020-11-17). Interview with Jessica Pryce-Jones, CEO of iOpener. *Strategic Direction*, 27(4), 32-35. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/025805411111115492>
- Nuorivaara, L. (2022). Industrial companies' attractiveness as workplaces of the future: perceptions and ideas of Generation Z.
- O'Brien, K. M. (2003). Measuring career self-efficacy: Promoting confidence and happiness at work.
- Oerlemans, W. G. M. et Bakker, A. B. (2018, Nov). Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. *J Appl Psychol*, 103(11), 1230-1241. <https://doi.org/10.1037/apl0000318>
- Olsson, L. E., Garling, T., Ettema, D., Friman, M. et Fujii, S. (2013, Mar). Happiness and Satisfaction with Work Commute. *Soc Indic Res*, 111(1), 255-263. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0003-2>
- Osam, K., Shuck, B. et Immekus, J. (2019). Happiness and healthiness: A replication study. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21373>
- Oswald, A. J. (1997). Happiness and economic performance. *The Economic Journal*, 107(445), 1815-1831.
- Oswald, A. J., Proto, E. et Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Othman, R., & Siti, N. (2022). *Happiness at work among public sector employees: A structural equation modelling approach*. *International Journal of Public Sector Management*, 35(4), 801–820. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2021-0189>
- Ouimet, G. (2019). Leadership. Dans G. Valléry (dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (p. 283-288). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0283>

- Outchareon, S., Chayabhinundho, P. D. C., Songsraboorn, R. et Thongtao, J. (2021). The Strengthening of Peace Organization by Buddhist Integrations. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 2482-2487.
- Owler, K. et Morrison, R. L. (2019). 'I always have fun at work': How 'remarkable workers' employ agency and control in order to enjoy themselves. *Journal of Management & Organization*, 1-17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.90>
- Oyelakin, O., Shodeinde, A. D. et Arandong, I. J. (2021). Value Congruence and Organizational Commitment: Does Work Happiness Matter? *Business Perspective Review*, 3(2), 14-26.
- Page, K. M. et Vella-Brodrick, D. A. (2008). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Panda, M., Pradhan, R. K., Hati, L. et Jandu, K. (2022). Navigating Pandemic with 'Flow': How Creativity and Psychological Empowerment Cultivate Happiness at Work amidst COVID Crisis?
- Papoutsis, C., Drigas, A. et Skianis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Attitudes and Working Variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 12(2). <https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.9620>
- Parui, S., Moulick, M. et Basu, D. (2021). Impact of self-efficacy on perceived stress and happiness of Indian Public sector employees.
- Paschoal, T. et Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.
- Pattnaik, T., Samanta, S. et Mohanty, J. (2022). Work Life Balance of Health Care Workers in the New Normal: A Review of Literature. *Journal of Medicinal and Chemical Sciences*, 42-54.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. sage.
- Paul, M. et Jena, L. K. (2022). Workplace spirituality, teachers' professional well-being and mediating role of positive psychological capital: an empirical validation in the Indian context. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Pearce, C. L. et Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Pepey, M., De Jesus, E., Rubino, M., Morote, E.-S. et Perry, S. M. (2016). Happiness at Work: Organizational Culture, Job Embeddedness, and Continuance Commitment. *Job Embeddedness, and Continuance Commitment (February 2, 2016)*.
- Perwira, L. T., Aulia, A. et Jocom, C. O. (2021). Are Love of Work, Perceived Organizational Support, and Psychological Well-Being Predictors of Work Engagement? *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(4). <https://doi.org/10.12928/jehcp.v10i4.20789>
- Peterson, C., Park, N. et Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25-41. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>
- Pheunpha, P. (2022). Comprehensive Literature Review of Factors Influence Work Happiness of Employees during the COVID-19 Pandemic. *RTNA Journal of Social Sciences, Humanities and Education*, 9(1), 23-38.

- Pickett, K. H. S. (1998). The manager's guide to internal control: diary of a control freak. *Management Decision ; London, Vol. 37, Iss. 2,*.
- Poapanit, A. (2008). Happiness at work index of personnel of the Office of the Rector Thammasat University. *Unpublished Master's Thesis). Faculty of Social Administration, Bangkok.*
- Potipiroon, W. (2022). A multi-level analysis of the relationship between job satisfaction and job performance: The importance of interpersonal justice climate. *Journal of General Management*, 03063070221098807.
- Pradhan, R. K., Jandu, K., Panda, M., Hati, L. et Mallick, M. (2021). In pursuit of happiness at work: exploring the role of psychological capital and coping in managing COVID-19 stress among Indian employees. *Journal of Asia Business Studies, ahead-of-print(ahead-of-print).*
<https://doi.org/10.1108/jabs-03-2021-0097>
- Promsri, C. (2019). The Effects of Social Intelligence on Workplace Spirituality. *Journal of Advances in Social Science and humanities.*
<https://doi.org/10.15520/jassh55432>
- Puja Kesuma, T. A. R., Sudjarwo, S., Pargito, P., Ridwan, R., Tusianah, R., Isnainy, U. C. A. S., Zainaro, M. A., Maydiantoro, A. et Irawan, E. (2021). Influence and Influenced Between Self-Efficacy and Principal Leadership: A Systematic Review. *International Journal of Education and Information Technologies*, 15, 157-166. <https://doi.org/10.46300/9109.2021.15.16>
- Putri, S. W., Setyaningsih, R. N. et H., Y. N. (2018). Workaholic or Work Life Balance? Understanding the Y Generation Traits as Young Labor: A Literature Review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 350*, 350.
- Qaiser, S., Abid, G., Arya, B. et Farooqi, S. (2018). Nourishing the bliss: antecedents and mechanism of happiness at work. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>
- Qamar, F. et Soomro, S. A. (2023). Linking LMX and happiness at work through symbolic interaction theory–The role of self-esteem and organizational embeddedness. *Journal of Economic and Administrative Sciences.*
- Qubaisi, H. S. (2017). Happiness affecting the workplace environment and employees wellbeing. Dans. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference.
- Quick, J. C. et Quick, J. D. (2004). Healthy, Happy, Productive Work. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.001>
- Raibley, J. R. (2011). Happiness is not Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1105-1129. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9309-z>
- Ramesh, V. et Katta, A. K. (2022). A Study of Factors Effecting on Job Satisfaction in South Central Railway Employees. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 10(4), 138-152.
- Ramirez-Garcia, C., Perea, J. G.-Á. d. et Junco, J. G.-D. (2019). La Felicidad En El Trabajo: ValidaciÓn De Una Escala De Medida. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>

- Ramlall, S. J., Al-Kahtani, A. et Damanhour, H. (2014). Positive organizational behavior in the workplace: A cross-cultural perspective. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(3), 149-154.
- Rastogi, M. (2020). A psychometric validation of the happiness at workplace scale. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 15-34.
- Reed, B., Hu, S., Tugade, M. M. et Bouffard, L. (2017). Émotions Positives Et Résilience : Effets Des Émotions Positives Sur Le Bien-Être Physique Et Psychologique. *Revue québécoise de psychologie*, 38(2), 5-19. <https://doi.org/10.7202/1040768ar>
- Rego, A. et e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A., Ribeiro, N. et Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e. et Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Ribeiro, M. I., Lopes, I. M., Fernandes, A. et Diniz, F. J. L. d. S. (2019). Impact of worker motivation and work environment on job happiness: case study of an organization that develops social support activities. Dans. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA).
- Riyanto, F., Amron, A. et Astuti, S. D. (2025). Work-life integration promoting happiness at work: Moderation of work stress. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(1), 1-8.
- Rizqi, A. H. et Qamari, I. N. (2022). THE INFLUENCE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH HAPPINESS AT WORK AS MEDIATION VARIABLE. *Journal of Management and Islamic Finance*, 2(2), 153-170.
- Robson, C. et McCartan, K. (2016). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. Wiley.
- Rodrigues da Costa, L. et Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328-336. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Rodríguez-Muñoz, A. et Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Rony, M. K. K., Numan, S. M. et Alamgir, H. M. (2023). The association between work-life imbalance, employees' unhappiness, work's impact on family, and family impacts on work among nurses: A Cross-sectional Study. *Informatics in Medicine Unlocked*, 38, 101226.
- Roy, R. et Konwar, J. (2020). Workplace happiness: a conceptual framework. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4452-4459.

- Roy, R. et Konwar, J. (2023). Workplace Happiness Levels in Business Process Outsourcing Organizations. *Vision*, 09722629221150541.
- Rubino, M. J. (2012). *Descriptions of organizational servant leadership practices, job satisfaction, and organizational commitment at faith-based higher education institutions*. Dowling College.
- Ruch, W., Martínez-Martí, M. L., Heintz, S. et Brouwers, S. A. (2014). Short form of the Orientations to Happiness Questionnaire for the German-speaking countries. *Swiss Journal of Psychology*.
- Runtu, D. Y. N. R. Y. N., Merdiaty, N. et Aldrin, N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(6), 88-95. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.523>
- Ruparel, N., Choubisa, R. et Seth, H. (2022). Imagining positive workplaces: extrapolating relationships between job crafting, mental toughness and authentic happiness in millennial employees. *Management Research Review*.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Sahai, A. et Mahapatra, M. (2019). Optimism and Subjective Well Being of Employees. *4th International Conference on Advances in Management & Digital Sciences*.
- Saini, S. et Sharma, R. (2020). Spiritual Intelligence: A Pathway to Corporate Excellence—A Review Literature. *TIJM*, 4(2).
- Salas-Vallina, A. (2020, 2020 2021-01-11). Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). *Sustainability*, 12(17), 7087. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/su12177087>
- Salas-Vallina, A. et Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Salas-Vallina, A. et Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633-649. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2017-0345>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. et Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. et Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Manpower*, 38(3), 470-488. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2015-0163>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. et Rafael Fernández, G. (2018, Sep 2018 2020-11-17). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business*

- Economics*, 24(3), 149-159.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Salas-Vallina, A. et Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited. *Employee Relations*, 39(5), 626-642. <https://doi.org/10.1108/er-12-2016-0245>
- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A. et Fernandez Guerrero, R. (2018, May 17). Altruistic leadership and affiliative humor's role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals. *Int J Health Plann Manage*. <https://doi.org/10.1002/hpm.2549>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW). *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/pr-06-2015-0186>
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M. et Gil-Monte, P. R. (2020). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Front Psychol*, 11, 456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00456>
- Salas-Vallina, A., Simone, C. et Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2021). *Happiness at work in challenging times: Cross-sectional empirical evidence*. *Employee Relations*, 43(2), 438–454. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0245>
- Salvadorinho, J. et Teixeira, L. (2023). Happy and Engaged Workforce in Industry 4.0: A New Concept of Digital Tool for HR Based on Theoretical and Practical Trends. *Sustainability*, 15(3), 2781.
- Sanamthong, E. et Prabyai, S. (2023). A Causal Model of Relationship between Organizational Climate Influencing Happiness at Work and Organization Engagement. *Emerging Science Journal*, 7(2), 558-568.
- Santhanalakshmi, C. D. K. (2022). THE ROLE OF JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR IN THE CONNECTION BETWEEN EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND WORK-LIFE INTEGRATION. *Central European Management Journal* 30(3).
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. et Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schmidt, E. Y. (2022). *In-Sync: Movement Synchrony in the Post-Pandemic Work Culture* (publication n° 30246329) [M.A., Fashion Institute of Technology, State University of New York]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://biblioproxy.uqtr.ca/login?url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/sync-movement-synchrony-post-pandemic-work/docview/2775050422/se-2?accountid=14725>
<https://libkey.io/libraries/2406/openurl?sid=ProQ:&issn=&volume=&issue=&title=In-Sync%3A+Movement+Synchrony+in+the+Post-Pandemic+Work+Culture&page=&date=2022-01-01&atitle=In-Sync%3A+Movement+Synchrony+in+the+Post-Pandemic+Work+Culture&au=Schmidt%2C+Emily+Y.&id=doi:>

- Schriesheim, C. et Tsui, A. (2002). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. Western Academy of Management Meeting. 1980. 3. Cohen VA. Influence tactics and perceptions of organizational politics: a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Searle, B. J. et Parker, S. K. (2013). Work Design and Happiness: An Active, Reciprocal Perspective. *The Oxford Handbook of Happiness (2013) OUP*.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. et Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. Dans *Flow and the foundations of positive psychology* (p. 279-298). Springer.
- Selvi, R. S. A. et Madhavkumar, V. (2023). THE MEDIATING EFFECT OF HAPPINESS AT WORKPLACE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN HYBRID WORK MODEL AND EMPLOYEE RETENTION IN IT INDUSTRY. *International Journal of Industrial Management*, 17(1), 40-49.
- Semedo, A. S., Coelho, A. et Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment. *European Business Review*.
- Sender, G. (2020). HAPPINESS AT WORK: An exploratory study of antecedents based on middle managers' work-life narratives. *Mandatory requirements for the degree of Doctor of Science in Business Administration (D.Sc.)*.
- Sender, G., Carvalho, F. et Guedes, G. (2021). The Happy Level: A New Approach to Measure Happiness at Work Using Mixed Methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211002413>
- Sender, G. et Fleck, D. (2017). Organizations and happiness at work: An integrated perspective. *RAC-Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)*, 21(6), 764-787.
- Sender, G., Nobre, G. C., Armagan, S. et Fleck, D. (2020). In search of the Holy Grail: a 20-year systematic review of the happy-productive worker thesis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1199-1224. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2020-2401>
- Sender, S. et Fleck, M. (2017). Le bonheur au travail : un objet de recherche éclaté. Vers une conceptualisation intégrée. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 121-142. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00121>
- Sharma, H. et Yadav, V. (2021). Linking Supervisor and Co-workers Support to Organizational Commitment: Mediating Effect of Work-Family Conflict. *Ramanujan International Journal of Business and Research*, 6, 49-61.
- Sheldon, K. M. et Lyubomirsky, S. (2006). Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change Your Actions, not Your Circumstances*. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 55-86. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-0868-8>
- Silva Munar, J. L., Juana-Espinosa, D., Martínez-Buelvas, L., Vecchiola Abarca, Y. et Orellana Tirado, J. (2020). Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in

- Higher Education Institutions in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability*, 12(24), 10502.
- Singh, A. et Banerji, R. (2022). Happiness at work, organization citizenship behaviour and workplace diversity: a study on Indian private sector bank employees. *Industrial and Commercial Training*, (ahead-of-print).
- Singh, M. K. et Shastri, D. S. (2020). The Impact of Managerial Communication on Job Satisfaction in the Technology Sector in Bengaluru, India. *AN INTERNATIONAL BILINGUAL PEER REVIEWED REFEREED RESEARCH JOURNAL*, 10(40).
- Singh, S. et Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463.
- Sloan, M. M. (2012). Controlling Anger and Happiness at Work: An Examination of Gender Differences. *Gender, Work & Organization*, 19(4), 370-391. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00518.x>
- Smith, J. et Firth, J. (2011). Qualitative data analysis: the framework approach. *Nurse researcher*, 18(2), 52-62.
- Sorenson, A. (2020, March 19). *COVID-19: A Message to Marriott International Associates from President and CEO Arne Sorenson*. Hospitality Net. <https://www.hospitalitynet.org/video/69000163.html>
- Sousa, J. M. d. et Porto, J. B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Spicer, A. et Cederström, C. (2015). The research we've ignored about happiness at work. *Harvard Business Review*, (21).
- Spreitzer, G. M., Porath, C. L. et Gibson, C. B. (2012). Toward a Greater Understanding of Positive Leadership. Dans K. S. Cameron et G. M. Spreitzer (dir.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (p. 235-248). Oxford University Press.
- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E. et Ramanauskaitė, J. (2021). The Impact of Job Insecurity on Employee Happiness at Work: A Case of Robotised Production Line Operators in Furniture Industry in Lithuania. *Sustainability*, 13(3), 1563.
- Steger, M. F. (2017). Creating Meaning and Purpose at Work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, Chap 5.
- Stoia, E. (2015). HAPPINESS AND WELL-BEING AT WORK. *BUSINESS ADMINISTRATION AND MARKETING DEPARTMENT AE1049 – FINAL DEGREE PROJECT*.
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G. et Farhat, A. (2016, Jun 2016 2020-11-17). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision*, 20(2), 111-120. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0972262916637260>
- Suifan, T. S. (2019). The Effects of Work Environmental Factors on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation. *Business: Theory and Practice*, 20(0), 456-466. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.42>
- Sulisnaningrum, E. et Braun, A. (2021). Strategic Human Resource Management, Regulatory Violation and Job Satisfaction in Malaysia. *Splash Magz*, 1(2).

- Tahir, S. et Sajid, S. M. (2019). Understanding the Job Satisfaction of Indian Academicians. *Management and Labour Studies*, 44(4), 369-393. <https://doi.org/10.1177/0258042x19870324>
- Takeda, S., Nakayama, S., Uddin, M. S., Hiramoto, A. et Inoue, M. (2019, Dec 28). Correlation Between Subjective Happiness and Pleasant Activities at Workplace in Nursing Staff for Older Individuals in Japan. *Community Ment Health J.* <https://doi.org/10.1007/s10597-019-00539-w>
- Tam, C., Conceição, C. d. M. et Oliveira, T. (2022). What influences employees to follow security policies? *Safety science*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105595>
- Tandler, N., Krauss, A. et Proyer, R. T. (2020). Authentic Happiness at Work: Self- and Peer-Rated Orientations to Happiness, Work Satisfaction, and Stress Coping. *Front Psychol*, 11, 1931. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01931>
- Tasnim, Z. (2016). Happiness at workplace: Building a conceptual framework. *World*, 6(2), 66-75.
- Testa, M. R. et Sipe, L. (2012). Leadership competencies in the hospitality industry: A comparison of managers and leaders. *International journal of hospitality management*, 31(3), 653-661.
- Thompson, A. et Bruk-Lee, V. (2020). Employee Happiness: Why We Should Care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419-1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>
- Toby, M. (2020). Transformational Leadership and Follower Attitudes, Engagement, Commitment, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(7), 136-146.
- Topić, M. (2023). Editorial 28.2: Digital transformation and humans. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 169-175. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2023-172>
- Tripathi, M. A., Tripathi, R., Saroj, S. et Yadav, U. S. (2023). The Idiosyncrasy of Digital Platform Workers: An Investigation on how Socio-Psychological Elements help Gig Workers to Cope with Job Stress. *Academy of Marketing Studies Journal*, 27(3).
- Tugade, G. Y. G. et Arcinas, M. M. (2023). Employees Work Engagement: Correlations with Employee Personal Characteristics, Organizational Commitment and Workplace Happiness. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(1), 136-155.
- Vallina, A. S. et Gómez, E. J. S. (2022). New Clues for Improving Quality of Working Life: How Personal Job Resources Foster of Happiness at Work. *UCJC Business & Society Review*, 19(3), 88-133.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Veenhoven, R. (1997). Progrès dans la compréhension du bonheur. *Revue québécoise de psychologie*, 18, 29-74.
- Veenhoven, R. (2018). Co-development of Happiness Research: Addition to "Fifty Years After the Social Indicator Movement". *Soc Indic Res*, 135(3), 1001-1007. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1554-z>

- Vela, E. G., Mercader, V., Herrera, E. A. et Corrales, M. R. (2021). Empowerment and support of senior management in promoting happiness at work. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Victor, J. A. et Hoole, C. (2021). The development and validation of the Rewards Desirability Inventory. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1599>
- Wagner, R. (2023, Jan 2023 2023-01-06). THE SECRET INGREDIENT OF SAFETY. *Professional Safety*, 68(1), 37-38. <https://biblioproxy.uqtr.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/secret-ingredient-safety/docview/2761036609/se-2?accountid=14725>
<https://libkey.io/libraries/2406/openurl?sid=ProQ:&issn=00990027&volume=68&issue=1&title=Professional+Safety&spage=37&date=2023-01-01&atitle=THE+SECRET+INGREDIENT+OF+SAFETY&au=Wagner%2C+Rodd&id=doi>:
- Walsh, L. C., Boz, S. G., Lyubomirsky, S. et Branson, R. (2022). Well-Being and Career Success.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, Q., Hou, H. et Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Wang, Y.-D. et Yang, C. (2015). How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention. *Social Indicators Research*, 129(3), 1277-1290. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1160-x>
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Watson, D., Clark, L. A. et Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- Weckstein, S. H. (2008). How To Practice The Art Of Life Balance. *E-book*. Copyright: Stacey Weckstein Hoffer.
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Dans *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18. (p. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Wickramasinghe, V. et Perera, G. (2012). HRM practices during the global recession (2008-2010). *Strategic Outsourcing: an International Journal*, 5(3), 188-212. <https://doi.org/10.1108/17538291211291747>
- Widigdo, A. M. N. et Kurnia, C. (2021). Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable. *European Journal of*

- Business and Management Research*, 6(5), 147-152.
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.948>
- Wilcke, R. W. (2004). An appropriate ethical model for business and a critique of Milton Friedman's thesis. *The Independent Review*, 9(2), 187-209.
- Williams, P., Kern, M. L. et Waters, L. (2015, Jul 2015 2016-03-28). A Longitudinal Examination of the Association Between Psychological Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 1-18.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1186/s13612-015-0032-0>
- Williams, P., Kern, M. L. et Waters, L. (2016). Exploring Selective Exposure and Confirmation Bias as Processes Underlying Employee Work Happiness: An Intervention Study. *Front Psychol*, 7, 878.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00878>
- Wittayapornpipat, S. (2023). The Factors Affecting Happiness, Work and Performance of University Academic Staff: Rajamangala University of Technology Tawan-Ok Chanthaburi Campus. *Journal of Digital Business and Social Sciences*, 9(1), 1-8.
- Wongjunya, N., Wongjunya, C., Nimitkhwankun, S. et Yaisamlee, D. (2022). The influence of Human resource development affects the Employee's creativity in the organization: Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Positive School Psychology*, 1425–1436-1425–1436.
- Wright, T. A. et Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wright, T. A. et Staw, B. M. (1999). Further thoughts on the happy-productive worker. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 31-34.
- Wu, T.-J., Zhang, R.-X. et Zhang, Z. (2025). Navigating the human-artificial intelligence collaboration landscape: Impact on quality of work life and work engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62, 276-283.
- Yaghoubi, N. M. et Motahhari, Z. (2016). Happiness in the light of organizational spirituality: Comprehensive approach. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 123-136.
- Yap, W. M. et Badri, S. K. Z. (2020). What makes millennials happy in their workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1).
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S. et Ahmed, S. (2019). Impact of Ethical Leadership and Thriving at Work on Psychological Well-Being of Employees: Mediating Role of Voice Behaviour. *Business, Management and Education*, 17(2), 194-217. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.11176>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. et Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783.
- Yusof, N., Isa, S. M. et Nee, G. Y. (2022). EMPLOYEE WELLBEING AND SUSTAINABLE WORKPLACE. *Journal of Islamic*, 7(47), 397-415.

- Zaman, U., Nawaz, S., Areesha, J. et Rasul, T. (2020, Jan 2020 2021-02-03). Having a whale of a time: Linking self-determination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2020.1807707>
- Zaw, T. (2023). *A Study on Job Satisfaction of Myanmar Military Nurses (Case Study: Military Institute of Nursing and Paramedical Science)* [MERAL Portal].
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A. et Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.
- Zhang, L. et Zou, W. (2022a). Research on Work Happiness Brought by Mindfulness—From the Perspective of Self-determination Theory. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 6, 206-211.
- Zhang, L. et Zou, W. (2022b). Study on Occupational Value and University Teachers' Happiness at Work—From the Perspective of Resource Conservation. *Journal of Educational Research and Policies* 4(9). <https://doi.org/10.53469>
- Zhao, Q. et Pan, Q. (2019). Research on employee happiness and its influence effect. Dans. 1st International Conference on Business, Economics, Management Science (BEMS 2019).
- Zippia. (2023). *Employee Turnover Statistics and Trends in 2023*. <https://www.zippia.com/advice/employee-turnover-statistics/>

ANNEXE A
APERÇU GENERAL DES BENEFICES DU BAT

APERÇU GENERAL DES BENEFICES DU BAT

Bénéfices	Auteurs
Le bonheur est un outil précieux pour maximiser à la fois l'amélioration personnelle et la performance professionnelle des employés	(Rego et al., 2011) (Ramlall et al., 2014)
Le bonheur des travailleurs est un facteur déterminant pour leur efficacité à court et à long terme	(Ramirez-Garcia et al., 2019)
Créer du bonheur sur le lieu de travail renforce la passion pour le travail et assure la productivité de l'entreprise	(Bhaumik et al., 2021)
Le BAT conduit à une forte dépendance affective organisationnelle ; les employés considéreront le bonheur comme une incitation et un avantage à rester dans l'organisation	(Zhao et Pan, 2019)
L'établissement d'un environnement de BAT tend à réduire les niveaux du stress au travail	(Bani-Melhem et al., 2018)
Le BAT est un déterminant essentiel de l'innovation des employés	(Bani-Melhem et al., 2018)
Le BAT est directement relié à la positivité à travers plusieurs aspects : les employés qui se sentent heureux au travail auront un impact positif	(Sulisnaningrum et Braun, 2021),

Bénéfices	Auteurs
Le BAT a été considéré comme un facteur majeur de résultats positifs dans une organisation	(Pepey et al., 2016)
Plus vous êtes heureux dans votre travail, moins vous êtes susceptible de quitter l'organisation	(Pepey et al., 2016)
Des employés heureux produiront un plus grand succès organisationnel	(Howard et Gould, 2000)
Le BAT est associé à la productivité humaine	(Oswald et al., 2015)
La personne qui est heureuse au travail est généralement plus créative et productive	(Hosie et Sevastos, 2009)
Le BAT précède souvent les mesures du succès et conduit à de meilleurs résultats sur le lieu de travail	(Boehm et Lyubomirsky, 2008)
Le BAT est une pierre angulaire de la créativité, de l'innovation, de l'engagement et de la citoyenneté organisationnelle	(Tahir et Sajid, 2019)
Le BAT employés a également un impact positif sur l'engagement continu des employés	(Zhao et Pan, 2019)
Se sentir heureux n'affecte donc pas seulement notre état d'esprit, mais change également notre réactivité physiologique.	(Reed et al., 2017)
Le bonheur des managers est clairement lié à leur performance	(Hosie et Sevastos, 2009)
Le BAT a des effets négatifs sur l'intention de rotation du personnel	(Zhao et Pan, 2019)

Bénéfices	Auteurs
(Zhao et Pan, 2019)	
Encourager le Bonheur des employés n'est pas seulement vertueux mais aussi un moyen de promouvoir la santé individuelle et organisationnelle	(Rego et al., 2010)
Le BAT peut déborder sur le domaine familiale	(Abubakar et al., 2021)
Le BAT est en relation inverse avec les niveaux de stress	(Parui et al., 2021)

ANNEXE B
LES STYLES DE LEADERSHIP TRAITES AVEC LE BAT

LES STYLES DE LEADERSHIP TRAITÉS AVEC LE BAT

Leadership responsabilisant (Empowering Leadership)	Traité avec BAT	(Mohammed Yasin GHADI, 2020)
Leadership accès sur autrui (Altruistic Leadership)	Traité avec BAT	(Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre, 2018)
Leadership éthique	Traité avec le bien- être comme synonyme de BAT	(Yousaf et al., 2019)
Efféience de Leadership	Traité avec le bien- être comme synonyme de BAT	(Sudha et al., 2016)
Leadership authentic	Traité avec BAT	(Semedo et al., 2019)
Leadership inspirant (Inspirational leadership)	Traité avec BAT	(Andrés Salas-Vallina et al., 2020)
Leadership non égoïste (unselfish leadership)	Traité avec BAT	(Andres Salas-Vallina et Joaquin Alegre, 2018)
Leadership transformationnel	Traité avec BAT des leaders	(Jin et al., 2016)

ANNEXE C
LES THEORIES LES PLUS UTILISEES
EN RELATION AVEC LE SUJET DU BAT

LES THÉORIES LES PLUS UTILISÉES
EN RELATION AVEC LE SUJET DU BAT

Theory

Self Determination Theory (SDT) (Reis et al. 2000; Sheldon et al. 1996)

Job Demands-Resources (JD-R) Theory (Schaufeli and Bakker, 2004)

Job Characteristics Theory (JCT) (Hackman and Oldham, 1980)

Social exchange theory (Organ (1977))

Affective event Theory (Weiss and Cropanzano's (1996))

Broaden and Build theory Fredrickson's (2001)

Control Theory (Carver and Scheier 1990)

Attitudinal theory (Harrison et al., 2006)

Theory of authentic happiness (Seligman 2002)

ANNEXE D
OUTIL DE RECHERCHE :
GUIDE D'ENTREVUE VERSION FRANÇAISE

OUTIL DE RECHERCHE :
GUIDE D 'ENTREVUE VERSION FRANÇAISE

Outil de recherche : Guide d'entrevue :

A- Questions du guide:

- 1- Describe briefly a usual day at your work? What are your routine activities? (Where, when why, with whom...) what responsibilities do you usually carry on a typical day?
- 2- What is in your tasks, activities, duties that you consider as positive at your work? Why?
- 3- How do you define Happiness At Work (HAW)?
- 4- Describe a time where you felt really happy at your work?
- 5- How you promote this HAW for your employees?
- 6- Describe the activities that you consider unpleasant at your work?
- 7- Are you able to cope with theses unpleasant activities to remain happy? If yes or no: how and why?
- 8- What are your advises to managers and employees to cope with unpleasant activities and remain happy?
- 9- Example of housekeeping team being tired and doing some tough and difficult jobs?
- 10- How do you see the future of the hotel industry?
- 11- What changes are you expecting to this industry?
- 12- How do you prepare yourself and your team to those changes?

13- What do you think will change with regards to hospitality employees HAW?

14- What can be done to promote the HAW based on those changes?

15- Is there anything you wanted me to discuss or any question you were expecting me to ask you in this interview? Please tell me what it is and why is it important for you.

Demographic related questions:

- a- Title of profession
- b- Number of employees
- c- Number of rooms
- d- Sex
- e- Dominant language of the working environment
- f- Country of work
- g- Department or division
- h- Years of experience (Age is optional to be noted if they wish to share)

To which generation you belong:

Baby Boomers: Born 1946-1964

Generation X: Born 1965-1980

Millennials: Born 1981-1996

Generation Z: Born 1997-2012

ANNEXE E
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



Le 12 décembre 2023

Monsieur Hussein Mohamad Baalbaki
Étudiant
Département de gestion des ressources humaines

Monsieur,

Le secrétariat de l'éthique accuse réception des documents corrigés nécessaires à la réalisation de votre protocole de recherche intitulé **Le Bonheur Au Travail (BAT) dans le domaine de l'hôtellerie internationale, et le rôle des gestionnaires dans sa favorisation** en date du 29 novembre 2023.

Vous trouverez ci-joint votre certificat, émis par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains, portant le numéro CER-23-304-07.10. Sa période de validité s'étend du 12 décembre 2023 au 12 décembre 2024.

Nous vous invitons à prendre connaissance de votre certificat qui présente vos obligations à titre de responsable d'un projet de recherche.

Nous vous souhaitons la meilleure des chances dans vos travaux et vous prions d'agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

LA SECRÉTAIRE DU COMITÉ

FANNY LONGPRÉ
Adjointe au doyen
Décanat de la recherche et de la création

FL/na

p. j. Certificat d'éthique

c. c. M. Jamal Ben Mansour, professeur au Département de gestion des ressources humaines

ANNEXE F
OUTILS DE RECRUTEMENT COURRIEL D'INVITATION

OUTILS DE RECRUTEMENT
COURRIEL D'INVITATION

Bonjour Mme ou M.

J'espère que vous vous portez bien avec votre famille, votre équipe et vos proches.

Je serai honoré de vous avoir un ajout officiel précieux et important à ma thèse de DBA (Doctorate of Business Administration).

Le sujet de ma thèse de doctorat est le « Bonheur au travail : le rôle du leadership dans le contexte de l'hôtellerie internationale. »

Je serai extrêmement ravi de compter sur votre participation précieuse et richement expérimentée.

Veuillez noter que votre contribution sera une interview d'une heure enregistrée à travers la plateforme Zoom.

Je serai également heureux de participer à une réunion d'introduction de 5 à 10 minutes, par le moyen de communication que vous préférez (Zoom, WhatsApp, Botim, Messenger ou autres), si vous avez besoin de précisions supplémentaires.

Si cette participation vous intéresse, merci de bien vouloir me partager quelques disponibilités pour les 10 prochains jours, afin de préparer la réunion Zoom et/ou l'entretien en conséquence.

Si cela ne vous intéresse pas, je comprends et respecte pleinement votre décision.

Bien à vous.

ANNEXE G
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Pour

Titre du projet de recherche : Le bonheur au travail : le rôle du leadership dans le contexte de l'hôtellerie internationale

Mené par : Hussein Baalbaki,
École des sciences de gestion,
département des ressources humaines,
UQTR (Université du Québec à Trois-Rivières)

Membres de l'équipe de recherche : Aucun

Et, si c'est le cas, source de financement : Aucune

Déclaration de conflit d'intérêts : Aucun conflit d'intérêt

Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre le bonheur au travail dans le milieu hôtelier, serait grandement appréciée. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet de recherche ou à un membre de son équipe de recherche. Sentez-vous libre de leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair. Prenez tout le temps dont vous avez besoin pour lire et comprendre ce formulaire avant de prendre votre décision.

Résumé et objectif(s) du projet de recherche

Le bonheur au travail (BAT) est un sujet qui gagne en célébrité dans la littérature en général, et spécifiquement dans les pratiques des gestionnaires. Beaucoup d'auteurs des quatre coins du monde l'on abordé, toutefois il reste un champ fertile où on trouve des opportunités de découvertes et d'amélioration.

Le BAT est prouvé crucial pour l'individu et pour les organisations pour la survie en temps de crise telle que la pandémie de COVID-19 qui cause un stress associé à un impact destructeur sur le bonheur des salariés (Pradhan, Jandu, Panda, Hati, & Mallick, 2021)

Récemment, le bonheur au travail a reflété dans les indices présentés par les 100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler aux États-Unis, ainsi que son impact sur le retour sur actifs (ROA). (de Souza, Fogaça, de Moraes Souza, & Albuquerque, 2022)

L'objectif de la recherche est de définir, d'une part, le type de relation entre le Leadership, spécifiquement le rôle des gestionnaires, avec le bonheur de leurs

employés dans les milieux de travail. D'autre part, d'explorer les caractéristiques du leadership et les traits qui mènent à la création d'un climat de BAT pour les employés dans l'industrie hôtelière sous la dimension internationale.

Nature et durée de la participation

Votre participation à ce projet de recherche consiste à une entrevue enregistrée à travers la plateforme ZOOM pour une durée de 60 à 90 minutes selon vos disponibilités. L'entrevue se basera sur votre expérience en tant que gestionnaire identifié comme heureux au travail pour savoir plus quelles pratiques vous privilégiez pour favoriser le bonheur au travail de vos employés.

Risques et inconvénients

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ une heure, demeure le seul inconvénient.

Avantages ou bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de Bonheur au Travail est le seul bénéfice prévu à votre participation.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont anonymes et confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en vous référant comme participants à la recherche. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles ou de thèse, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sur le laptop personnel du chercheur protégé par un mot de passe. Les seules personnes qui y auront accès seront le chercheur et au besoin son directeur de thèse. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites une fois la

thèse est terminée et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Le consentement donné pour participer au projet ne vous prive d'aucun droit au recours judiciaire en cas de préjudice lié à la recherche.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Hussein M. Baalbaki par courriel : hussein.baalbaki@uqtr.ca

Surveillance des aspects éthiques de la recherche

Cette recherche est approuvée par un comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [no de certificat] a été émis le [date d'émission].

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, veuillez communiquer avec le secrétariat de l'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone 819-376-5011 poste 2139, sans frais 1-800-365-0922 poste 2139 ou par courrier électronique à cereh@uqtr.ca.

CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Hussein M. Baalbaki, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant des participants humains.

Consentement du participant

Je, soussigné(e) _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet bonheur au travail. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

Je consens à être enregistré(e)

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant:	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

ANNEXE H
ÉCHELLES DE MESURES ASSOCIÉES AU BAT

ÉCHELLES DE MESURES ASSOCIÉES AU BAT

Échelle de mesure du BAT	Auteurs qui l'ont utilisé
The satisfaction with life scale (Diener et al., 1985 & the affect scale from Diener et al. to measure positive affect at work	(Gulyani et Sharma, 2018)
HAW scale: adopted from the study (Chaiprasit et Santidhiraku, 2011)	(Butt et al., 2021)
Oxford Happiness Questionnaire (Hills et Argyle, 2002)	(Jandaghi et al., 2012) (Maham & Omar Khalid, 2019)
The Career Decision Self-Efficacy scale–Short form, to promote confidence and HAW	(O'Brien, 2003)
Well-Being at Work Scale – WBWS	(Paschoal et Tamayo, 2008)
The job design happiness scale (JDHS)	(Dutschke et al., 2019)
One-item measure for HAW: “Do you feel happy in general?”	(Abdel-Khalek, 2006)
Well-Being at Work Scale - WBWS (Paschoal et Tamayo, 2008)	(Sousa et Porto, 2015)
Psychiatric Research Unit, WHO Collaborating developed WPH (WorkPlace Happiness, 5 items) developed in 1998 by Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital, then operationalised and adapted academically to Turkish language in 2016	(Arar et ÖNeren, 2021)
WPH (WorkPlace Happiness,10 Items) (Albano Jr, 2009)	(Bani-Melhem et al., 2018)
Workplace Happiness Scale (WHS)	developed by (Dakasku et Musa, 2020)

HAW index survey developed by (Chiumento, 2007)	(Naude et al., 2016)
Items from the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) (Watson et al., 1988)	(Gillet et al., 2011)
Job Satisfaction Questionnaire (Andrews et Crandall, 1976): to Measure HAW & JS	(Harzer et Ruch, 2012)
Orientations to Happiness Questionnaire Short Form (Ruch et al., 2014)	(Martínez-Martí et Ruch, 2016)
Level of HAW Employees' level of happiness at work during the recession was measured by four items.	(Wickramasinghe et Perera, 2012)
Original form: Orientation to happiness OTH: 16 items scale: 6 items life of meaning + 6 items life of pleasure + 6 items life of engagement	(Peterson et al., 2005)
Happiness enhancing activities and positive practices inventory scale developed by (Henricksen et Stephens, 2013)	(Jaiswal et Arun, 2021)
The Well-Being Questionnaire (Bradley, 1994)	(A. Abou-Moghli, 2018)
One item out of 79 from (Rubino, 2012) "I would be very happy to spend the rest of my career with this organization"	(Pepey et al., 2016)
2 scales to measure HAW The Satisfaction with Life Scale: SWLS (Diener et al., 1985) & The Well-Being Questionnaire: WBQ (Bradley, 1994)	(Field et Buitendach, 2011)
Happiness was measured by the life satisfaction and happiness scale (Diener et Diener, 1996)	(Parui et al., 2021)

Measured Workplace happiness through measuring: engagement, Job satisfaction, and affective organizational commitment	(Mousa et Chaouali, 2021)
Utrecht work engagement scale (UWES) (Schaufeli et al., 2002); evaluative judgments of job characteristics measured with the job satisfaction scale (Schriesheim et Tsui, 2002); and feelings of belonging to the organization (Meyer et al., 2002)	(Mrroueh et de Waal, 2020)
A proposed scale for happiness at work that is based on subjective well-being of employees at work	(Singh et Aggarwal, 2018)
31 items with three independent components: of engagement (17 items), job satisfaction (6 items) and affective organizational commitment (8 items) (Andrés Salas-Vallina et al., 2017)	(Fitriana et al., 2022)
A scale for measuring happiness using responses to three questions: • What is your definition of happiness? • What do you understand by happiness in an organization? • What is happiness at work? (Del Junco et al., 2013)	(Ramirez-Garcia et al., 2019)
The Job Design Happiness Scale (JDHS) based on 5 factors: self-fulfillment, group working, attaining goals, leadership, sustainability and job/family balance (Dutschke et al., 2019)	(Dutschke et al., 2019)

ANNEXE I

CITATIONS ADDITIONNELLES RELIEES A CHAQUE CATEGORIE

CITATIONS ADDITIONNELLES
RELIÉES À CHAQUE CATÉGORIE

Le BAT n'est pas:

"If you are working in a factory, there are no emotions, only results, only units to produce. You have to have to consider both the emotional side and the intellectual side when trying to engage employees and make them happy." P10

Le BAT est:

"Help them to get their job done you give them that correct direction. So even if you solve their personal issue, if they have a personal issue, you solve it. You will feel that you did something good, you know." P2

"But that the most encouraging task when let's say, for example, I am complemented. Good job, or I attend like a meeting gathering with the line stuff...It's like very simple things, but it makes difference for these people". P3

"I always like to go back to the basics and join the team on sales calls, visiting clients. This is an activity that is close to my heart.... I like the direct contact with the client digging into the market, the business, and entertaining, the clients being next to the clients." P8

"I started from a junior role to a senior role over 20 years with the company. So, my loyalty, dedication, hard work eagerness to learn and grow have paid back, and the company supported me through throughout the journey with all opportunities. People need to have a purpose and belonging as well. So, they need to feel included in the environment and the workplace." P4

"So, whenever we have a newborn baby (Hotel opening) with everything on time having everything completed. I think this is a moment of happiness for everyone, and it's the result of a teamwork that shows up." P8

"For me. The happiness is recognition. Chief Hr officer I receive an email from him. Recognizing that work I did for me. It was like in this month. If you will ask me the moment of my career, it was that happiness." P5

"Happiness for me, as when your employee questions you if you don't, if you don't show up one day, they come to you and say I did not see you yesterday." P9

“We should be good citizens by serving our community. And with all the activities that we do, and I believe that if an associate is engaged with his company and with the place that he lives and work in.” P4

“So, it's not all about money. It can be a good, I mean a thank you can be a smile. It can be something very simple. A recognition he will feel like, okay. He's general manager, and he knows my name. That means I'm famous. He knows me.” P3

“Appreciation some one day. I got a good appreciation beyond pay the general manager of a great job I did. I feel really happy.... it was a thanks.” P10

Les défis de l'hôtellerie:

“One of the leaders. one of the leaders, wife accusing him of harassment.” (P1)

“He come and talk to me and say like my bicycle, I can't find it out.” P5

“From the moment we come to work every day, I mean, we don't have set hours., today I'm working. I'm coming. And today I'm working from 9 to 6 pm, I might finish 11 0'clock at night.” P6

“Because with the criteria to open hotels, either the chain requirements and the local and the official requirements. It's challenging, and it requests a lot of to do and tasks to come to complete.” (P8)

Le contexte et les caractéristiques de l'hôtellerie :

“We're talking to each other, especially again in this part of the world. We live with each other... some of them are, the sole breadwinners you have women here who have 3 kids back home, and they're the sole breadwinners when we are taking away their jobs.” (P11)

La pandémie de la Covid-19 et ses effets sur l'hôtellerie :

“So, it is difficult to explain the people what impact? Because of their non precautionary approach to others. So, customer behavior. When in the early of my career of tourism like Guest, will not. Come and shout on us” P5

“We had to freeze the project. And I was stuck in the destination, and I had to force 600 employees. to be on unpaid leave, and it was for 9 months. Well, And I was the only head of department that I that was in that destination” P8

“And, and you can see it even nowadays, people, because of the COVID people, they are more, I don't know how to say it's, but they are more tough” P0

” Now, I think, will do what happened during the Corona, those tools. It's getting somehow suddenly more advanced. I give you an example, this this Zoom Meeting ... But yeah, online meetings self check and chat bots. AI. Everything will be technology in the future.” P3

Les changements futurs négatifs de l'hôtellerie:

“It can be more like, technology...I think sometimes machine will replace some tasks on the job, you know.” P8

“But I feel like it is moving forward to the term of budget hotels to the term of economy select. I don't think that the world needs more luxury products, especially with the economy, with the situation.” P3

“It's 2 different visions that I have either. I see it completely automated. and some other that will be very much personalized service, and I think this will remain at the luxury and the select, let's say, or the basic. the 3 and 4 stars will be completely automated.” P8

Les changements futurs positifs de l'hôtellerie:

“The future of the industry is get developed and will be developed more and more.” P1

“Nonstop buildings hotels around the world. Every day we hear that new hotel built in this area every day is for example, they sign a new project like 6 or 7 hotels in that area. So, hotel industry is growing very fast” P2

“And it is getting very, very, very. good. And it is moving really good. This this part of the word we are talking about Middle East...looking at the opportunities in the Middle East, especially in the GCC. In Saudi currently, from now we do have eighteen hotels as Hilton in the entire kingdom. By 2030 we will be eighty, so, after 6 years we will be eighty.” P7

“We have to create a different environment for future employees or for the X and Y and Z.” P9

Les leviers du BAT reliés à l’organisation

“Well, this also plays a big role with those people. So, they are number one. Okay, so the most effective. You organize. organizational values and practices. As far as the, you know, the company is concerned”. P0

“That culture is going from the GM until the last supervisor who will deliver to the employees, you will always have this kind of happiness.” P0

“One guy from the engineering department... unfortunately, he had diagnosis with the cancer...they managed to collect a good amount of money for that person.” P3

“So, this is what the company is working on. When you see that the company is spending a lot of money on developing team members.” P7

“The Hr. Office here is called The Happy Room... This is known as Hr. On the move. T-shirt. Yeah. So we wear this as often as we can in the hotel, and we walk the hotel, and what we're saying is, Hey, you've got to take care of guests. You can't keep coming to the Hr. Office. So we're going to come to you.” P11

Les leviers du BAT reliés au travail en hôtellerie

“It is difficult, because physically you are challenged to reach your quota to finish. Okay. But after 2, 3 months in the job, okay, you get used to it.” P6

“If we are fair at work. You got my point. We commend the great job we gave. We gave appreciation to people. This really makes a lot of a lot of sense for them.” P10

“Okay, they love it when I am, I'm hugging each other. We know I'm putting my arm, my arms around them with taking the pictures, you see them be paying them attention, you saying every morning... And

they love to talk to you, and they see that you're responding to them with bigger smile as well. Okay, they're happy." P6

"They work because they work for you. They come to work because they are happy. They do not want to do something wrong because they do not want you to be upset. So, when you build this environment and your team, which is mainly happiness and enjoying what they are doing, you will get the end result." P7

"However, it's a tough job, especially, you know, being a salesperson or a marketer is a tough job, and some people have tendency to be, let's say, tired. bored doing falling and the routine of doing the same things." P8

"They feel comfortable. They will be happy, you know. This is, it's not a matter of housekeeping, you know if everybody, you know has, you know, food in beverage or housekeeping or front office. We all they all do a tough job. If you create the right environment for everybody. they will feel happy." P9

Les leviers du BAT reliés à l'individu

"So, whenever I'm very much dedicated and I'm doing everything just to reach this goal." P9

"Of course, I had to spend couple of months studying each employee in his place. Each department heads. listening to them. I enjoy everything you know in the hotel. I do. I enjoy every type of work we do in the hotel... Well, I'll tell you something. You know that I've been in this position now for 20 years pre. Now you come to a conclusion that you should make yourself happy. I mean, I'm happy". P9

Les attitudes des gestionnaires envers le BAT

"Your team members, or your team should not fear of you... I always say to the team, enjoy at work, okay, if you do not enjoy, you will not reach where you are. I cannot I can tell you something." P7

"It depends again on how you look at your team and how you look at the people as a person." P0

"I mean the best advice. You can give to your people is to lead by example. Talking and you're not walking the talk itself. It's not going to do anything. okay, when they see that from the top to the bottom, everybody's acting the same way." P6

Les activités et interactions quotidiennes des gestionnaires

"Going through prior day financials. What happened? How much revenue we did. How much posting of the covers all this detail." P5

"I take care of the total turnover of the hotel revenue. We are talking about sales. banquet and event sales, reservations, revenue marketing." P7

"So sometimes I go out with the team. Sometimes we have some groups or visits from clients that I assist the team with for big, big groups and leads." P8

"Well, frankly speaking, all the tasks that that I have, mainly I consider them as positive tasks for the good sake of the business." P8

La communication

"I put them in the image I mean, in the picture, they know exactly what is happening in the week... It's here we talk about leadership, is how you connect with the people with the team, how you connect with them, that what's like what you say that what makes people happy, or you can kill their motivation... And if you encourage them to talk openly. For me, this is one of the criteria that you have a good leadership... Because yes, because your facial expression can give me a lot of things about you." P0

"The communication tool, what we have a from the between the team and the organization leaders and team that we are making the inspection the inspection to measure their performance." P1

To achieve a This is to me the definition of happiness at work... Sometimes we have to step to have a step further and ask them a personal question. If on a personal level. It's okay. Your family's good, your clothes, one is good. Are you facing any challenge in your personal life? Is there a way that we can assist." P8

"One very simple thing that I am practicing always. My door is always open for it's not like door open like anyone can come and talk. My office door will be open... Guest is right like they are

coming here for a luxury holiday and paying this much money. So listening is very important part play in it.” P5

“This one of the key points I really focus on. I don't. I didn't really compromise it. Weekly training. We have weekly meeting where we catch up everyone talking in a very casual environment, and we deliver a training in a specific subject. It doesn't have to be related directly to hotels can be related to development, to skills, uplifting of the team.” P10

When I say conversations, I mean listening conversations, not that much of talking in our workspace, our associates go through a lot of emotional stress on a very regular basis, so providing them a space to decompress by design...For example, we have many trainings in place that are based on coaching. They are based on strengthening the listening power of our leaders. and that really just helps managers understand that the less they are needed the better they P11

“I listen to my employees. So, this is very important one. I'm not an office guy... We did we started with training and communication. We improved communication through meetings, through newsletters. through. you know a daily briefings weekly meeting with everybody... to make everybody happy when the GM. Has open door policy, when he is all around the place all the time.” P9

L'affrontement des défis du travail en restant heureux

“I started like a kind of entertainment... I mean, you need to prepare them to, to what's happened, you need to talk to them on a daily basis. Okay, you need to train them from time to time at least one time per week.” P0

“I was responsible quiet, for, like almost 3,000 people. okay. So, it was my really take away from that experience is to think differently and try to protect the job of those people who were involved in the operation at that time.” P6

“For me as a leader, knowledge is a power for me to understand things. How it's going. How can I find opportunity in this change? Because every change that comes with advantage and disadvantage”. P10

“Now. what I see in our current housekeeping team is, they are all involved in whatever developmental activities that are there in the company. Housekeeping team will usually be the one that comes in

together. I see them walking in huge packs. and that's they are right next to the Hr office, and I think there is strength in numbers.” P11

La responsabilisation « Empowerment »

“If you look at my all the promotions that I did. since last year 99% was from within the hotel, not only within the Marriott within the hotel itself.” P6

La gestion des conflits et la résolution des problèmes de la part des gestionnaires

“Creating this environment on the culture of the open-door policy. Let's not have escalated situation suddenly. So, let's have a proactive approach to deal with human behaviors and performances to avoid going into unpleasant conversation, which would be stressful.” P4

Les pratiques et activités qui ne mènent pas ou qui nuisent au BAT

“We had to lay off some of the team members by the time that we got quarantine business where make the survive. we were not getting our full salaries, but at least food and rent.” P3

“Because whoever wherever you work. I'm sure that if you work with Marriott Hilton any other companies, I'm sure that they have systems, and they have cultures in place, and all of them are okay. Good. Ha! P4

“Unpleasant activities are mainly whenever we have to make redundant someone this is an activity that I had to face. and it's an unpleasant activity for me, because sometimes, you know, it's not the person. it's the situation. And since few years back until now we have a lot of ups and downs in the different markets where I worked. and I had to face this and to implement it... There is no way to make the remaining happy. There are ways of minimizing the effect. Yes. but to make them happy again. The same in a short time.” P8

“They were like complaining about common lack of communication with the management. Not appreciated. No training plans.” P9

ANNEXE J
LE PROCESSUS DES ANALYSES DE DONNEES
DEMONTE PAR DES INSTANTANES « SCREEN SHOT »
TIREES DE NVIVO

LE PROCESSUS DES ANALYSES DE DONNÉES
DÉMONTRÉ PAR DES INSTANTANÉES « *SCREEN SHOT* »
TIRÉES DE NVIVO

Exemple des unités de sens identifiées dans NVIVO:

The screenshot shows the NVivo software interface in the 'Code' window. The window title is '001-HAW is'. The main content area displays a list of references with their respective coverage percentages:

- Reference 1 - 0.62% Coverage**
A: HAHAHA look, and I want to make sure to be frank with you. What's making me happy in hotels, was serving people and knowing your people. Okay, this is the first thing. Yeah, this is the first thing that time when I joined hotels, I don't know about management. I don't know about leadership. I don't know about that.
- Reference 2 - 0.82% Coverage**
But I believe in if you teach people good, they will treat you good. So, when I joined, it was just like a kind of, I don't know, probabilities come in, but there was a kind of happiness in dealing with people with new people and serving and helping. So that's what keeps me more, you know, to be frank with you. In my first experience, I have seen a lot of happiness coming from the guests to me, not even from the management.
- Reference 3 - 0.74% Coverage**
And for example, I can tell you that I'm still even keeping I mean, keeping memories and gifts until now I swear just from guests. Just because of the way how you handled them it just because the way how you deal with them, you're not you're not doing anything special, just by welcoming them and they feel that you are through true, and they feel that you are doing from your heart.
- Reference 4 - 0.87% Coverage**

At the bottom of the window, there is a 'Code to' field with the placeholder text 'Enter code name (CTRL+Q)'. Below this, a status bar shows '2 References: 99' and 'Unfiltered' with a filter icon. On the right side of the status bar, there is a slider control set to '100%'.

Les 19 codes comme identifiés dans NVIVO

Name	Files	References
1_RQ1_HAW Definition	0	0
001-HAW is	12	99
002-HAW is not or Unhappiness is	3	14
2_RQ2_Organisational related HAW drivers	0	0
003-Organisational Drivers	8	38
3_RQ2_Employee related HAW drivers	0	0
004-Individual drivers	9	36
4_RQ2_Leadership related HAW drivers	0	0
005-A-Daily activities and routines	12	39
006-B-HAW Drivers - Attitude	12	83
007-C-HAW Drivers - Culture	5	10
008-D-Emotional Intelligence	7	25
009-E-Communication	11	49
010-F-Support	12	70
011-G-Empowerment	8	26
012-H-Conflict-Problem resolution	4	36
013-I-Coping with challenges	9	45
014-J-Practices not leading to HAW	12	48
5_RQ2_Hotel industry related HAW drivers	0	0

Les catégories comme identifiés dans NVIVO

Name
1-RQ2_Hotel industry related HAW drivers
2-RQ2_Organisational related HAW drivers
3-RQ2_Work related HAW Drivers
4-RQ2_Individual related HAW drivers
5-RQ2_Leadership related HAW drivers
6-RQ1_HAW Definition
Demographics

Un exemple comparatif entre 3 des 10 sous catégories qui constituent la thématique « les leviers de BAT reliés au leadership » : les 2 premières : Attitude et Support, ainsi que la dernière la Résolution de conflit selon leurs fréquences dans les entrevues ainsi que leurs nombres de références.

Attitudes				Support				Résolution de conflit			
Name	In Folder	References	Coverage	Name	In Folder	References	Coverage	Name	In Folder	References	Coverage
P0	Files\Interviews	19	12.58%	P0	Files\Interviews	6	3.69%	P01	Files\Inter 28	32	16%
P01	Files\Interviews	10	8.45%	P01	Files\Interviews	2	1.02%	P04	Files\Inter 2	5	4.1%
P02	Files\Interviews	10	14.28%	P02	Files\Interviews	3	4.37%	P05	Files\Inter 5	6	5.6%
P03	Files\Interviews	6	9.13%	P03	Files\Interviews	2	1.43%			35	
P04	Files\Interviews	4	5.82%	P04	Files\Interviews	10	12.02%				
P05	Files\Interviews	5	6.42%	P05	Files\Interviews	2	2.68%				
P06	Files\Interviews	3	3.61%	P06	Files\Interviews	7	14.58%				
P07	Files\Interviews	9	9.75%	P07	Files\Interviews	10	15.90%				
P08	Files\Interviews	8	9.41%	P08	Files\Interviews	7	10.08%				
P09	Files\Interviews	2	3.11%	P09	Files\Interviews	2	4.63%				
P10	Files\Interviews	1	0.76%	P10	Files\Interviews	10	8.19%				
P11	Files\Interviews	6	4.32%	P11	Files\Interviews	9	9.55%				
		83				70					

Pratiques de leadership qui mènent au BAT

<input type="radio"/>	5-RQ2_Leadership related HAW drivers	0	0
<input type="radio"/>	1-Practices leading to HAW	0	0
<input type="radio"/>	A-Attitude	12	83
<input type="radio"/>	B-Support	12	70
<input type="radio"/>	C-Daily activities and routines	12	39
<input type="radio"/>	D-Communication	11	49
<input type="radio"/>	E-Coping with challenges	10	46
<input type="radio"/>	F-Empowerment	8	26
<input type="radio"/>	G-Emotional Intelligence	7	25
<input type="radio"/>	H-Culture	5	10
<input type="radio"/>	I-Conflict-Problem resolution	3	35