

# COMMENT LES HÔTELIERS FONT FACE AUX PLATEFORMES DE RÉSERVATION EN LIGNE ? STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT ET DE RÉSISTANCE DANS UN SECTEUR HÉTÉROGÈNE.

**Journée d'étude Organisation et temps de travail:  
covid 19 et après? Lausanne, le 11 novembre 2022**

Muriel Surdez, Unité Sociologie, Université de Fribourg  
Avec la collaboration de Philip Balsiger, Institut de sociologie,  
Université de Neuchâtel

## PLAN DE LA PRÉSENTATION

---

1) Plateformes et travail: les enjeux traités par la littérature sociologique

2) L'étude Digithôtel (2018-2020)

*Les organisations professionnelles face aux enjeux des plateformes. Explorer la régulation marchande et le maintien des frontières professionnelles dans l'hôtellerie.*

3) Résultats empiriques

- Les stratégies des professionnels face aux plateformes: différents rapports aux plateformes selon les types d'hôtels
- Une redéfinition des modèles professionnels entre professionnalisme défensif et managérial

## PLATEFORMES NUMÉRIQUES: DÉFINITIONS

“Platforms are characterised by **providing the infrastructure to intermediate** between different user groups, by **displaying monopoly tendencies** driven by **network effects**, by employing cross-subsidisation to draw in different user groups, and by **having a designed core architecture that governs the interaction possibilities.**” (Srnicek 2017: 27)

### Éléments-clés

- espace ouvert à un large ensemble d'utilisateurs = accessibilité
- base de travail pour activités et échanges d'informations = horizontalité
- lieu de rencontre entre plusieurs catégories d'acteurs = intermédiaire
- rencontre organisée par des algorithmes (contrôlés par les propriétaires de la plateforme)
- forme organisationnelle centrale du capitalisme contemporain?



### **Le travail est transformé par les plateformes (Cardon & Casilli, 2015)**

#### **Dimension Temps de travail**

Temps de travail «choisi» par les travailleurs / Allongement des journées de travail (cf. taxis)

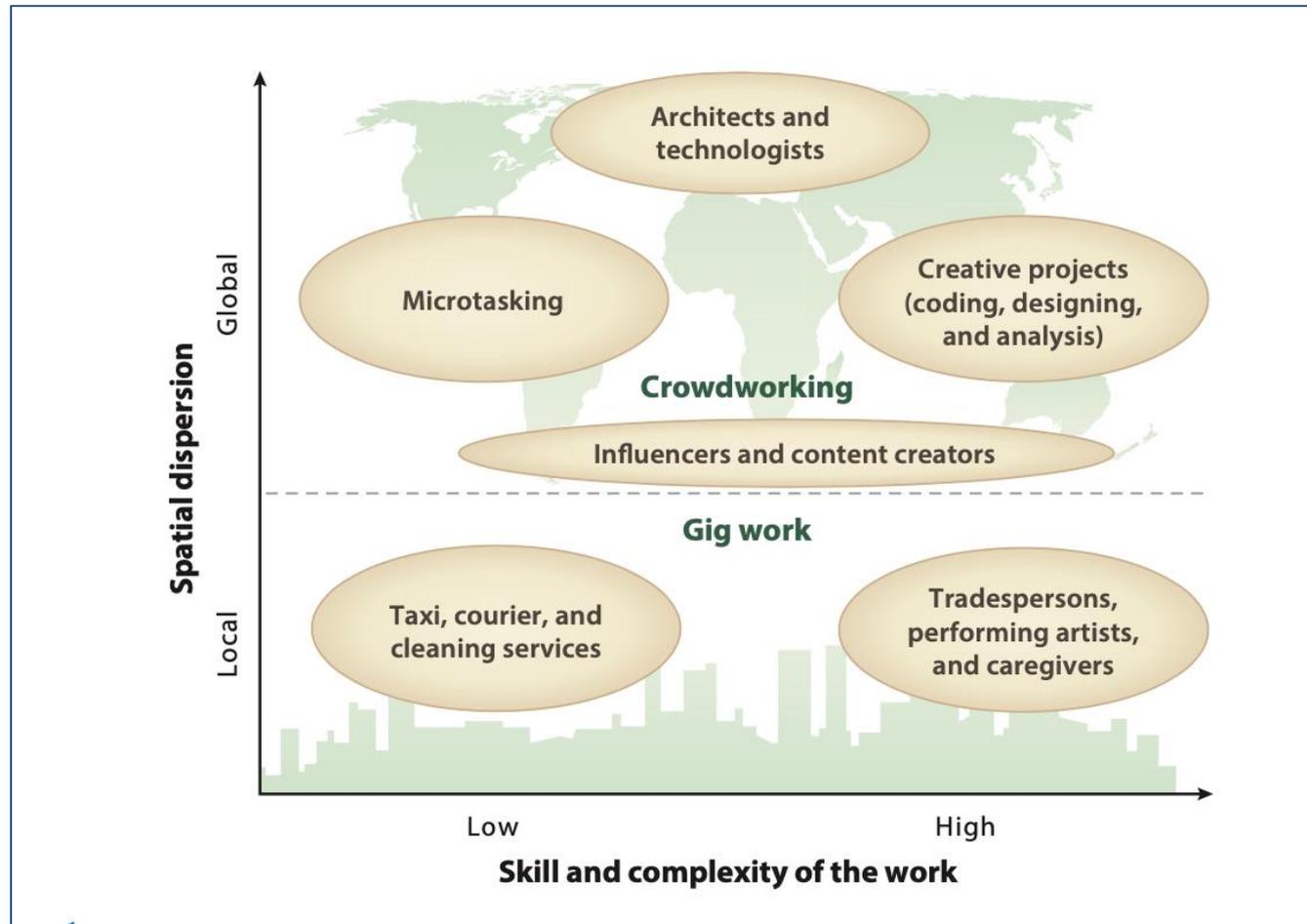
Délimitation temps de travail – temps privé moins stricte (Lejeune, 2018)

#### **Dimension Organisation du travail**

Parcellisation des tâches (outsourcing + délocalisation territoriale)

Reconfiguration tâches en ligne / hors ligne

### Tenir compte de la diversité des types de «travailleurs» pour mieux cerner transformations du travail



(Vallas & Schor 2020)

### 4 courants interprétatifs des effets des plateformes sur le travail (Vallas & Schor, 2020)

- **«Incubateur de l'entrepreneuriat»**: valorisation auto-entrepreneuriat, peer-to-peer (Sundararajan, 2016)
- **«Accélérateurs de la précarité»**: relation d'emploi contingente (Scholz, 2016)
- **«Digital cage»**: contrôle algorithmique, individualisation des relations de travail (Rosenblat, 2018; Veen, Barratt, Goods, 2019)
- **«Caméléons institutionnels»** : effets dépendent des régulations mises en place (Aguilera, Artioli, Colomb, 2019; Thelen, 2018)

⇒ **«Permissive Potentates»**: effets structurels, pas complètement uniformes

+ **Judiciarisation des enjeux de travail autour de l'auto-entrepreneuriat / salariat**

## Dimensions à examiner dans l'optique de la sociologie des groupes professionnels

### **L'expansion des plateformes brouillent les catégories d'analyse et les frontières établies**

Amateurs-professionnels (Jourdain, 2018; Abdelnour & Méda, 2019 )

Travail principal-accessoire; travail-hors travail (Beauvisage, Beuscart, Mellet, 2018)

### **Transformation des compétences professionnelles**

Plateformes introduisent des pratiques et des critères nouveaux (compétences «techniques» mais aussi relations aux clients (Pfadenhauer & Kirchner 2017, pour les médecins)

Brouillage des frontières entre savoirs professionnels et profanes: évaluation par les «clients» (Cardon, 2015 )

Stratégies de défense: rétablir la notion de traitement singulier (Flood & Robb, 2019; Christin, 2021)

## **Transformation des marchés professionnels**

Plateformes contribuent à l'accès de nouveaux entrants, remise en question de monopoles établis

Marchés existants / Extension des marchés

Définition des conditions de travail et d'échanges échappent aux professionnels (Kenney and Zysman 2016; Srnicek 2017)

Plateformes comme acteurs tiers / globaux : extension géographique des marchés

### **Q 1: Comment les plateformes affectent-elles l'organisation du travail et les hiérarchies préexistantes ?**

Connecter l'étude des plateformes et celle des professions concernées (Lejeune, 2018)

Examiner les transformations *spécifiques* à chaque secteur en étendant les secteurs professionnels investigués : **gig work** ⇒ **professions à statut** (Christin, 2017)

⇒ Constitution de nouvelles hiérarchies entre professionnels en fonction de la maîtrise des outils et compétences valorisées par les plateformes ?

### **Q 2: Comment les professionnels développent-ils des stratégies face à ces (ré)organiseurs des marchés ?**

Hors des plateformes : mobilisation à des fins de régulation (Wood, Ledhönvirta, Graham, 2018)

Sur les plateformes: performer, utiliser au mieux, jouer avec l'algorithme (Naulin & Jourdin, 2020; Velthuis & Van Doorn 2020)

Rôle des organisations professionnelles ? Souvent laisse à l'arrière-plan

⇒ Etudier comment les modèles professionnels sont ébranlés / adaptés

## L'hôtellerie suisse à l'épreuve des plateformes – *Digital Lives program; FNS*

Questionnement sur les enjeux et réactions de l'industrie hôtelière suisse face aux plateformes en prenant en compte **l'hétérogénéité du secteur**

- stratégies collectives (organisations professionnelles hôtellerie + tourisme)
- stratégies individuelles des entreprises (hôtels)
- niveau fédéral et dans deux cantons contrastés: urbain / tourisme alpin

### Données récoltées

- Analyse documentaire (rapports d'activité des organisations ; productions médiatiques)
- Entretiens avec **org. professionnelles**, au niveau fédéral + cantons Zurich et Valais (n= 12)
- Entretiens avec **propriétaires et directeurs d'hôtels** (n= 10)
  - Indépendants, propriété familiale, milieu de gamme
  - De chaîne
  - De luxe, indépendants
- Entretiens avec **prestataires techniques et cadres des grandes plateformes** (n= env. 10)

Deux catégories de plateformes

**A) *Online Travel Agencies (OTA)* : Booking.com, Expedia, HRS, etc.**

The logo for Booking.com, featuring the text "Booking.com" in white and blue on a dark blue rectangular background.

Se « superposent » au marché – nouveaux intermédiaires

- Principal enjeu = dépendance des hôteliers à l'égard de plateformes de plus en plus monopolistiques
- En Suisse: débats autour de la Lex Booking

**B) Airbnb**

Étend le marché en commercialisant des chambres et des appartements pour de la location à court terme

- Principal enjeu = concurrence déloyale et (dé-)régulation
- Focalisation de l'enquête sur Booking : impacte de manière décisive les professionnels en place en tant que nouveau dispositif



Original Manuscript

Competition  
& Change

## Coping with digital market re-organization: How the hotel industry strategically responds to digital platform power

Competition & Change  
2021, Vol. 0(0) 1–21  
© The Author(s) 2021  
Article reuse guidelines:  
[sagepub.com/journals-permissions](https://sagepub.com/journals-permissions)  
DOI: 10.1177/10245294211055612  
[journals.sagepub.com/home/cch](https://journals.sagepub.com/home/cch)  
SAGE

**Philip Balsiger** , **Thomas Jammet** and **Nicola Cianferoni**  
University of Neuchâtel, Switzerland

**Muriel Surdez**   
University of Fribourg, Switzerland

## Enjeux pour les hôteliers de la généralisation des transactions sur la plateforme

- **Opportunités** (visibilité, accroissement de clients d'origine plus lointaine, autonomisation par rapport aux intermédiaires traditionnels)
  - « C'est aussi un outil de promotion phénoménal pour les hôtels. Le Chinois au fin fond de sa vallée qui veut prendre un hôtel à Lausanne, il clique sur Booking et hop. C'est fabuleux! » (Directeur association régionale, avril 2019)
- **Dépendance croissante** (commissions, contrôle des relations aux clients, manque de transparence de l'algorithme)
- Face à ces enjeux, **3 types de stratégies**

## Regulating

Stratégie collective au niveau fédéral;  
porte sur les prix des chambres

## Bypassing

Revaloriser les modes d'accès  
traditionnels aux clients

## Optimizing / Mitigating

Maîtriser les outils liés aux  
dispositifs des plateformes

## Revaloriser les modes d'accès traditionnels aux clients

- Niveau associations professionnelles: campagne réservation directe
- Niveau des hôtels: développement de formes variées de valuation  
→ Utilisation des labels de qualité et des programmes de fidélisation



### Compétences mises en oeuvre:

- revaloriser la relation aux clients
- Offrir des packages en lien avec les réseaux professionnels
  
- Stratégie accessible à tout type d'hôtel, forme variée selon les ressources



## Maîtriser les outils liés aux dispositifs des plateformes

- *Preferred partner programs; revenue management tools, review management, channel manager*

On Booking.com, there are many more reviews because each customer automatically receives a request for evaluation, so the customer puts a comment. So, I know that there are hoteliers who systematically upgrade people who come by Booking.com, because of the reviews. [...] I have a colleague who says “To Booking.com’s clients I always give a superior room”. Which isn’t normal, since this client already costs you more!

- Exige des compétences technologiques ou des ressources pour les acheter
- Inégalités entre types d’hôtel: hôtels de chaîne et de luxe ont plus ressources pour engager des spécialistes maîtrisant ces tâches nouvelles
- **Transformation du métier: temps consacré à des tâches de management devant l’écran augmente**
- Appréciations divergentes de ce changement parmi les interviewés = divisions internes

## UNE REDÉFINITION DES MODÈLES PROFESSIONNELS?

---

**Transformation des compétences et de l'organisation du travail ⇒  
transformation des modèles professionnels ?**

Stratégies caractéristiques du “***professionnalisme défensif***” (Muzio, Ackroyd, 2005)

- défendre les frontières du métier (préserver les manières de travailler au coeur du métier; fermer ou filtrer l'accès)
- Sur notre terrain: mise en place d'une plateforme de réservation régionale, aux mains des professionnels
- Plateformes = ennemis

En parallèle, stratégies caractéristiques d'un „***professionnalisme managérial***“

- Orientation vers les logiques typiquement marchandes
- Dans l'hôtellerie: marketing orientation client + expérientiel; management de destination
- Plateformes = partenaires avec lesquels on négocie

## **Les plateformes cristallisent des oppositions pré-existantes**

- Oppositions au sein de l'organisation nationale entre associations régionales
  - Examiner les rapports au sein des organisations représentatives
- ⇒ institutional chameleons

## **Les plateformes semblent favoriser les promoteurs d'un professionnalisme managérial**

- Les hôtels les mieux dotés sont en meilleure position
  - Outils relativement similaires, capacité différentielle à les utiliser
- ⇒ Accentuation de dynamiques de restructuration du secteur
- ⇒ „accélérateurs de précarité “ ?

## **Les plateformes introduisent des logiques spécifiques**

- Contrôle sur l'activité (manières de se présenter, pénalisation, etc...)
- ⇒ „digital cage“

**Résultats en phase avec la perspective „permissive potentates“: Lutttes en cours entre modèles professionnels**

## Dynamiques de régulation des plateformes

*Sectorielles*: modalités d'accès des représentants professionnels aux arènes politiques (locale, nationale) + transformation des attitudes à l'égard des autorités

Création de plateformes « alternatives », « locales », gérées par le groupe professionnel

*Transsectorielles*: politiques à l'égard des plateformes comporte des dimensions fiscales, de concurrence, de protection des données, de maintien des services publics (cf. votation Cinéma /Netflix)

## Situation de pandémie : choc externe (Fligstein)

La dépendance à l'égard des plateformes a montré une fragilité: les hôtes lointains ne peuvent plus voyager...

Hôteliers qui ont gardé un accès à la clientèle par d'autres canaux peuvent les réutiliser: hôtes de proximité

Manque de personnel: le secteur doit gérer les conditions de travail antérieures aux plateformes: horaires, salaires, migration

- Abdelnour, Sarah, and Dominique Méda. *Les Nouveaux Travailleurs Des Applis*. Paris: PUF, 2019.
- Aguilera, Thomas, Francesca Artioli, and Claire Colomb. “Explaining the Diversity of Policy Responses to Platform-Mediated Short-Term Rentals in European Cities: A Comparison of Barcelona, Paris and Milan.” *Economy and Space*, 2019, 1–24. <https://doi.org/10.1177/0308518X19862286>.
- Beauvisage, Thomas, Jean-Samuel Beuscart, and Kevin Mellet. “Numérique et travail à-côté. Enquête exploratoire sur les travailleurs de l’économie collaborative.” *Sociologie du travail* 60, no. 2 (2018): 1–22. <https://doi.org/10.4000/sdt.1984>.
- Cardon, Vincent. “La guerre des étoiles: La réputation hôtelière à l’épreuve du web contributif.” *Revue d’anthropologie des connaissances* 9, no. 1 (2015): 39–61. <https://doi.org/10.3917/rac.026.0039>.
- Cardon, Dominique, and Antonio A Casilli. *Qu’est-ce que le digital labor?*, Bry-sur-Marne: INA Éditions, 2015.
- Christin, Angèle. “Algorithms in Practice: Comparing Web Journalism and Criminal Justice.” *Big Data & Society*, 2017. <https://doi.org/10.1177/2053951717718855>.
- Christin, Angèle. *Metrics at Work. Journalism and the contested meaning of algorithms*. Princeton University Press, 2020.
- Flood, John, and Lachlan Robb. “Professions and Expertise: How Machine Learning and Blockchain Are Redesigning the Landscape of Professional Knowledge and Organization.” *University of Miami Law Review* 73, no. 2 (2019): 443–82.
- Jourdain, Anne. “« Faites de Votre Passion Un Métier » : Etsy, Une Plateforme d’émancipation Féminine ?” *La Nouvelle Revue Du Travail*, no. 13 (2018). <https://doi.org/10.4000/nrt.3870>.
- Kenney, Martin, and John Zysman. “The Rise of the Platform Economy.” *Issues in Science and Technology* 32, no. 3 (2016): 61–69.
- Kenney M., Zysman J. (2016), «The Rise of the Platform Economy », *Issues in Science and Technology*, 32 (3), p. 61-69.
- Lejeune, Guillaume. “Les chauffeurs de taxi face à Uber. Une mise à l’épreuve économique et politique.” *Politix* 2, no. 122 (2018): 107–30. <https://doi.org/10.3917/pox.122.0107>.
- Muzio, Daniel, and Stephen Ackroyd. “On the Consequences of Defensive Professionalism: Recent Changes in the Legal Labour Process.” *Journal of Law and Society* 32, no. 4 (2005): 615–42. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2005.00340.x>.

- Naulin, Sidonie, and Anne Jourdain, eds. *The Social Meaning of Extra Money - Capitalism and the Commodification of Domestic and Leisure Activities*. Palgrave. London, 2020. <https://www.palgrave.com/gp/book/9783030182960>.
- Pfadenhauer, Michaela, and Heiko Kirschner. "From Dyad to Triad: Mediatization and Emerging Risks for Professional Autonomy." *Professions and Professionalism* 7, no. 1 (2017): 1646.
- Ravenelle A. (2017), « Sharing economy workers: selling, not sharing », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10 (2), p. 281-295.
- Rosenblat A. (2018), *Uberland: how algorithms are rewriting the rules of work*, Oakland, University of California Press.
- Scholz T. (2016), « Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy », New York, Rosa Luxemburg Stiftung [[En ligne](#)].
- Srnicek N. (2018), *Capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique*, Montreal, Lux.
- Sundararajan, Arun. *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press, 2017.
- Thelen, Kathleen. "Regulating Uber: The Politics of the Platform Economy in Europe and the United States." *Perspectives on Politics* 16, no. 4 (2018): 938–53. <https://doi.org/10.1017/S1537592718001081>.
- Vallas, Steven, and Juliet B. Schor. "What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy." *Annual Review of Sociology* 46, no. 1 (2020).
- Veen, Alex, Tom Barratt, and Caleb Goods. "Platform-Capital's 'App-Etite' for Control: A Labour Process Analysis of Food-Delivery Work in Australia." *Work, Employment and Society*, 2019. <https://doi.org/10.1177/0950017019836911>.
- Velthuis, Olav, and Niels van Doorn. "Weathering Winner-Take-All. How Rankings Constitute Competition on Webcam Sex Platforms, and What Performers Can Do about It." In *The Performance Complex: Competitions and Valuations in Social Life*, edited by David Stark, Oxford University Press. Oxford, 2020.
- Wood A. J. *et al.* (2019), « Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy », *Work, Employment and Society*, 33 (1), p. 56-75.