

# Printemps du tourisme

## 21 mars 2023

### Atelier #2



Un événement co-organisé par ►



# Atelier #2

## Impliquer ses salariés pour mieux les fidéliser

Animatrice : Nathalie BUSSON, Directrice d'exploitation, Le Château des Forges  
par Slow Village et Présidente du Club Hôtelier d'Angers

Participants : Yara ALATAR, Gwenaëlle GREFE, Dominique PEYRAT-GUILLARD, Chercheuses à l'ESTHUA

Eugénie BONNAMI, Conseils, Gestion et formation en Ressources humaines et Paie

Alain SABATIER, CEO Les 3 Lieux et Président de la branche Hôtellerie de l'UMIH 49

Printemps du **tourisme**  
mardi **21 mars** 2023



Yara ALATAR  
Gwenaëlle GREFE  
Dominique PEYRAT-GUILLARD

**Chercheures à l'ESTHUA**

# Partie 1 : quelques définitions

## Quelques définitions

- › **L'implication au travail : lien psychologique entre un salarié et son univers de travail, focalisé sur une ou plusieurs cibles**
  - › L'entreprise dans son ensemble
  - › L'employeur en tant que personne
  - › Le responsable hiérarchique
  - › Le métier
  - › L'activité de travail
  - › Les collègues
  - › Les clients
  - › ...
- › **C'est un lien volontaire, qui se traduit par un dévouement et un sentiment de responsabilité envers une ou plusieurs cibles**
- › **Un salarié impliqué reste parce qu'il le veut (important facteur de fidélisation)**

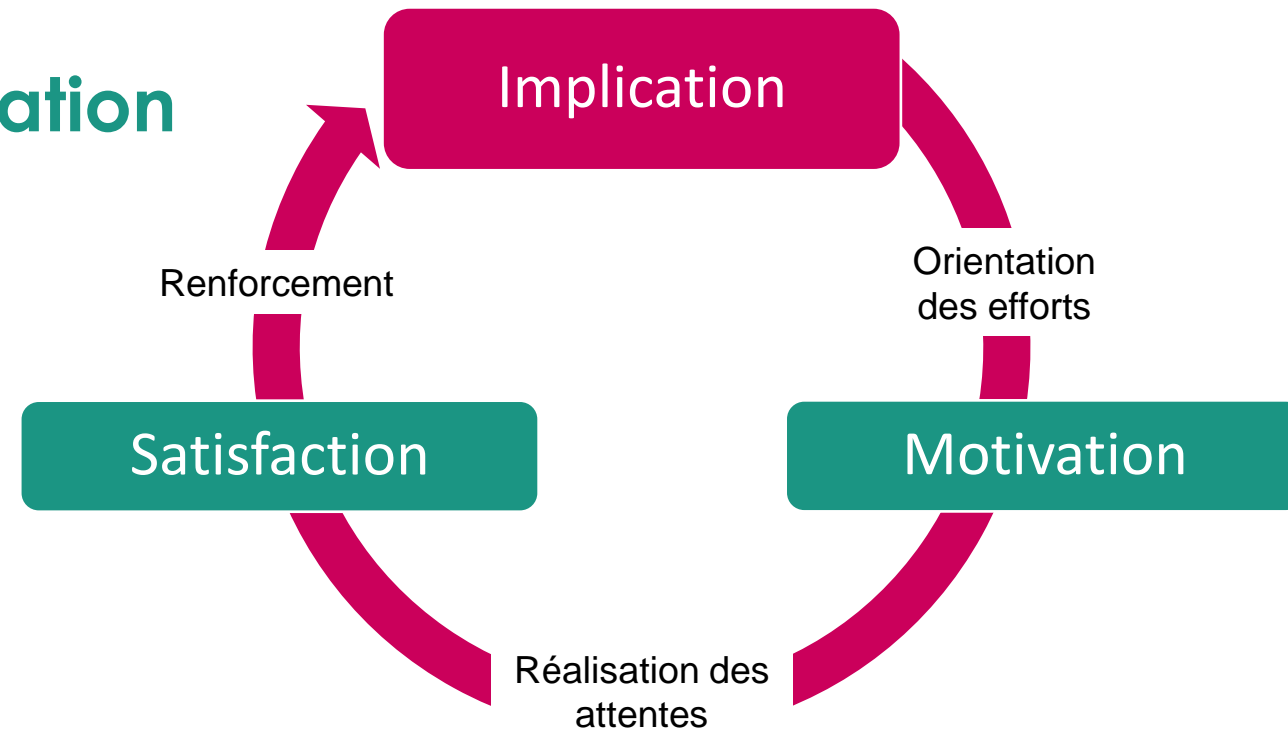
## Quelques définitions

- › **Deux autres types de liens psychologiques possibles**
  - › Lien de **simple consentement** (absence d'alternatives). Le salarié reste parce qu'il n'a pas le choix. Or, aujourd'hui les salariés ont souvent le choix
  - › Lien **instrumental** (rapport coût/bénéfices). Le salarié reste pour ne pas perdre ses avantages. Or les avantages sont perçus comme peu nombreux dans le secteur
- › **Le lien d'implication est le plus bénéfique en termes de comportement et le plus efficace pour fidéliser**

## Quelques définitions

- › La **motivation au travail** est une **force interne ou externe** qui pousse un salarié à faire des efforts orientés vers un objectif
- › La **satisfaction au travail** est un **état émotionnel** ressenti en fonction des résultats des efforts
- › **Importance de favoriser l'implication**

**cercle vertueux**



## **Quelques définitions**

- › **Pour mieux comprendre l'implication au travail : s'intéresser aux salariés qui l'ont perdue**
- › **Un contexte propice : grande démission, difficultés à attirer, recruter et fidéliser**
- › **Le soutien d'une chaîne hôtelière volontaire pour mener cette étude**
- › **18 établissements sur le territoire national**
- › **Regards croisés des directeurs et de leurs salariés recueillis par entretiens approfondis**

Yara ALATAR  
Gwenaëlle GREFE  
Dominique PEYRAT-GUILLARD

**Chercheuses à l'ESTHUA**

## Partie 2 : Principaux résultats de l'étude



### › Les raisons de la perte d'implication, multiples...

- › La Covid comme simple déclencheur mais révélateur des fragilités du secteur
- › Une moindre acceptation des contraintes du secteur (horaires, précarité, pénibilité...)
- › Le manque de réciprocité
- › Le manque de reconnaissance
- › Les conditions de travail plus déterminantes que la rémunération
- › Un lien d'implication fragile et perçu comme voué à se perdre, en particulier avec l'âge

## › Les raisons de la perte d'implication, multiples...

- › La polyvalence quand elle appauvrit le contenu du travail
- › Le sentiment de ne pas apprendre suffisamment
- › Le processus d'intégration insuffisant
- › Les avis négatifs des clients sur les réseaux et parfois leurs comportements

### › Les raisons de la perte d'implication, multiples...

- › Le manque d'implication du dirigeant vis-à-vis de ses salariés
- › Le style de management inapproprié
- › Le manque de cohérence entre discours et pratiques
- › Le manque d'attractivité de l'établissement (localisation, équipement, design...)
- › Les raisons personnelles (problèmes de logement, contexte familial...)

- › **La cible concernée par la perte d'implication dépend de l'emploi occupé :**
  - › En cuisine, l'implication vis-à-vis de l'établissement se perd souvent en premier, l'implication vis-à-vis du métier pouvant rester forte
  - › Aux étages et en salle, l'implication vis-à-vis de la personne de l'employeur tient tant que la pénibilité est supportable
  - › A la réception, l'implication vis-à-vis du métier et surtout vis-à-vis de l'établissement est préservée tant que la polyvalence n'est pas perçue comme dégradante

Yara ALATAR  
Gwenaëlle GREFE  
Dominique PEYRAT-GUILLARD

**Chercheures à l'ESTHUA**

# Partie 3 : Et concrètement, que faire?

## › Pourquoi agir ? La perte d'implication compromet la fidélisation

- › Intention de départ, à court ou long terme
- › Départ effectif
- › Peu de comportements contre-productifs (exemple : vol de bouteilles dans la cave, arrêt de travail suite à un incident avec un client), le professionnalisme l'emporte sur la perte d'implication

### Et concrètement, que faire ?

- › **Se méfier du vocabulaire marketing appliqué aux RH (marque employeur, expérience collaborateur, relation employés, talents...) qui accentue l'écart entre discours et pratiques**
- › **Ne pas survaloriser les soft skills, ce qui au final dévalorise les métiers**
- › **Repérer les premiers signaux de la propension à l'implication lors du recrutement**
  - › S'intéresser à la socialisation de l'individu / parcours de vie
  - › Evaluer le rapport au travail de l'individu

- › **Favoriser le développement du lien d'implication**
  - › Intégrer la nouvelle recrue et l'accompagner sur un temps long...ou externaliser
  - › Être attentif aux conditions d'accueil et d'emploi des stagiaires
  - › Personnaliser la relation avec le salarié en fonction de ses attentes (rendre service pour recevoir)
  - › Poser des limites pour éviter la sur-implication
- › **Repérer les signaux faibles d'un début de perte d'implication**
  - › Comportements de retrait (absentéisme, moins de comportements positifs...)
  - › Prise de parole (être attentif au sens caché d'une revendication)



### › **Au final :**

- › L'implication ne se décrète pas...
- › ...mais il est possible de mettre les salariés en situation de pouvoir construire un lien d'implication avec leur univers de travail
- › Le lien d'implication ne peut pas être unilatéral, c'est une relation qui exige une réciprocité, un échange social

Eugénie BONNAMI

Conseils, Gestion et formation  
en Ressources humaines et Paie

# Partie 3 : Et concrètement, que faire?

## › Retour d'expérience Slow Village :

### › Gestion des recrutements

- *En amont : définition du besoin, du profil et diffusion*
- *Les caractéristiques de l'annonce*
- *La gestion des candidatures*

### › Intégration

- *Préparer l'accueil*
- *Prévoir formation et adaptation*

## › Retour d'expérience Slow Village :

### › Au quotidien

- *Importance du manager*
- *Marques de reconnaissance informelles*
- *Feedbacks contrôlés*

## › Pour aller plus loin...

- › Coutrot, Thomas & Perez, Coralie (2022), Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire, Seuil.
- › Thévenet, Maurice (2<sup>ème</sup> édition, 2004). Le Plaisir de travailler, Editions d'Organisation.

Impliquer ses salariés pour mieux les fidéliser

Et concrètement, que faire ?

## › Pour nous contacter...

› Yara ALATAR, Gwenaëlle GREFE et Dominique PEYRAT-GUILLARD

[yara.alatar@univ-angers.fr](mailto:yara.alatar@univ-angers.fr), [gwenaelle.grefe@univ-angers.fr](mailto:gwenaelle.grefe@univ-angers.fr), [dominique.peyrat-guillard@univ-angers.fr](mailto:dominique.peyrat-guillard@univ-angers.fr)

› Eugénie BONNAMI



Eugénie BONNAMI

06.38.95.00.51

[bonnami.eugenie@hotmail.fr](mailto:bonnami.eugenie@hotmail.fr)

*Conseils, Gestion et formation en  
Ressources humaines et Paie*