

Face au haut degré de turnover, comment les stratégies de fidélisation des travailleurs sont-elles mises en place pour promouvoir la rétention du personnel ? Cas de l'hôtel Rochechouart : comment sont-elles introduites et comment sont-elles accueillies sur le terrain ?

Auteur : Deroanne, Clara

Promoteur(s) : Schoenaers, Frédéric

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/20466>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : DEROANNE

Prénom : Clara

Matricule : S182956

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines, à finalité spécialisée en "Politique et Management RH"

Mémoire de fin d'études

Face au haut degré de *turnover*, comment les stratégies de fidélisation des travailleurs sont-elles mises en place pour promouvoir la rétention du personnel ?
Cas de l'hôtel Rochechouart : comment ces stratégies sont-elles introduites et accueillies sur le terrain ?

Promoteur : SCHOENAERS Frédéric

Lecteur : GASON Olivier

Lecteur : DEGRANGE Benoit

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de mon mémoire.

Ma famille pour sa présence et source de sérénité.

Ma chère amie Léa Lomba pour sa relecture soutien moral.

Ma maître de stage Amélia pour ses conseils avisés.

L'équipe du Rochechouart pour leur accueil et leur participation à mes entretiens.

Mon promoteur Monsieur Schoenaers pour son encadrement.

Mes lecteurs Messieurs Gason et Degrange pour leur temps et intérêt pour mon travail.

Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Revue de littérature	5
2.1	Le secteur de l'hôtellerie-restauration	5
2.1.1	Le covid-19	5
2.1.2	Etat du marché du travail.....	5
2.1.3	Relativisation de la pénurie de main d'œuvre	6
2.1.4	L'évitement du marché de placement	7
2.1.5	Recrutement sélectif.....	8
2.2	La fidélisation des employés	9
2.2.1	Définition et cadre théorique	9
2.2.2	Enjeux des politiques de fidélisation	10
2.2.3	La fidélité	11
2.2.4	Les pratiques RH pour fidéliser	16
2.3	Le marketing RH.....	19
2.3.1	Définition	20
2.3.2	Origines et fonctionnement	20
2.3.3	Les outils du marketing RH	21
2.3.4	Principes de personnalisation	22
2.3.5	La GRH à la carte	23
2.3.6	Motivation : Théorie de l'autodétermination	23
2.4	La marque employeur	26
2.4.1	Dimensions théoriques de la marque employeur	26
2.4.2	Marque employeur interne et externe	27
2.4.3	Différencier image de marque et marque employeur	27
2.4.4	Antécédents de la marque employeur	28
2.4.5	Vision, missions, valeurs	29
2.4.6	Les étapes de la construction de la marques employeur	30
3	Méthodologie	32
3.1	Objet de recherche.....	32
3.2	Le terrain de recherche.....	32
3.3	Outils mobilisés	33
3.4	Limites de la recherche	35

3.5	Hypothèses	36
4	Empirie.....	37
4.1	Présentation de l'entreprise.....	37
4.1.1	SOHOMA	37
4.1.2	Orso.....	37
4.1.3	Le Rochechouart	37
4.2	La fidélisation au sein de l'Hôtel Rochechouart.....	38
4.2.1	Analyse de l'existant.....	38
4.3	Entretiens semi-directifs.....	42
4.3.1	Contextualisation.....	42
4.3.2	Guide d'entretien.....	43
4.3.3	Mode opératoire	43
4.3.4	Echantillon	44
4.4	Stratégies de fidélisation : La Marque employeur	44
4.4.1	Contexte, motivations et acteurs du projet.....	45
4.4.2	Public cible et objectifs	46
4.4.3	Exécution du projet.....	48
4.4.4	Présentation des résultats	51
5	Discussion.....	55
6	Conclusion	59
7	Bibliographie.....	61
8	Annexes.....	63

1 Introduction

A l'heure actuelle, le turnover est un phénomène qui s'impose de plus en plus dans les entreprises. Cette rotation du personnel n'est pas sans laisser de séquelles dans les organisations. A court terme, les conséquences du turnover se résument en un coût important regroupant ceux du recrutement et de la formation d'un remplaçant. A plus long terme, cette rotation est synonyme d'appauvrissement du capital humain de l'organisation ce qui engendre une fuite des connaissances de l'entreprise. Pour contrer le turnover au sein d'une entreprise, il faut fidéliser les employés. Il existe actuellement plusieurs stratégies de fidélisation dans un but de rétention des effectifs au sein d'une organisation. Ces stratégies de fidélisation reposent sur diverses pratiques souvent en lien avec la gestion de ressources humaines (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2015).

Ce mémoire est basé sur un cas concret de turnover au sein d'un établissement hôtelier : l'hôtel Rochechouart situé à Paris. Cela nous donne un cadre de recherche précis qui est le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Mon travail de fin d'étude a donc pour objectif d'approfondir la notion de fidélisation des employés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Tout d'abord, j'aborde la théorie existante sur le secteur de l'hôtellerie-restauration, la fidélisation des employés, le marketing RH ainsi que la marque employeur, par le biais d'une revue de littérature. Par la suite, j'expose une partie méthodologique qui se poursuivra avec une partie empirique, qui elle-même se compose d'une présentation de mon terrain, d'une analyse des stratégies de fidélisation au sein de l'hôtel Rochechouart et de mes entretiens sur la marque employeur introduite au sein de mon terrain.

2 Revue de littérature

2.1 Le secteur de l'hôtellerie-restauration

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est un contexte de travail particulier qui engendre des défis à plusieurs niveaux, y compris à celui de la gestion des ressources humaines. On retrouve effectivement un taux de « turnover » très élevé dans l'ensemble de ce secteur, taux qui se répercute au sein des différents établissements qui le composent. Plusieurs hypothèses inhérentes au secteur de l'hôtellerie-restauration et aux métiers qui le composent sont avancées par la littérature pour expliquer ce problème d'entrée et de départ constant du personnel. Dans cette première partie de mon travail, j'entends déterminer le cadre théorique nécessaire à la contextualisation de ma problématique de mémoire, grâce à la mise en perspective de sources scientifiques, de littérature grise d'actualité et de la législation française concernant le secteur de l'hôtellerie-restauration.

2.1.1 Le covid-19

Au-delà des conséquences financières considérables que le secteur de l'hôtellerie-restauration a subies pendant la crise du Covid-19, l'impact humain est également à prendre en compte avec sérieux. En effet, la DARES¹ recense, en France, la perte de 237 000 employés du secteur de l'hôtellerie-restauration durant la période allant de février 2020 à février 2021. Même si, à l'heure actuelle, le secteur remonte la pente, il ne s'en sort pas sans séquelle. Depuis la reprise des activités pour le secteur, énormément d'employés ont pris la décision de quitter définitivement ce dernier, ce qui entraîne d'inévitables difficultés sur le plan du recrutement.

2.1.2 Etat du marché du travail

Nous le savons, il est, aujourd'hui et depuis un certain temps, plus que compliqué de recruter dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, et le « turnover » y reste très élevé. Le taux de rotation y est bien supérieur à celui de l'économie en général (Forté et Montchartre, 2013). Dans leur travail sur le sujet, Forté et Montchartre (2013) nous proposent quelques pistes explicatives de ce haut taux de « turnover », ainsi qu'une relativisation de la situation de pénurie de main d'œuvre.

Tout d'abord, selon les auteurs, le système d'emploi du secteur hôtelier peut s'avérer extrêmement fluctuant, ce qui requiert une flexibilité qui mène par ailleurs à une mobilité conséquente

¹ DARES est l'acronyme de Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques. Elle désigne la direction rattachée au Ministère du Travail qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>, consulté le 19 avril 2024.

des emplois. Cela se traduit concrètement par des contrats de travail précaires à durée limitée, ce qui met à mal la relation d'emploi et crée directement un manque de sécurité pour le travailleur.

Sur base de cette première explication, les auteurs nous amènent à la seconde, qui concerne des conditions de travail peu attractives. Celles-ci se caractérisent en effet par des contrats et des horaires de travail contraignants, sans pour autant qu'une compensation au niveau salarial soit prévue. Sur base de ces arguments, nous pouvons aisément nous ranger derrière Forté et Montcharte (2013) lorsqu'ils avancent que la rétention des employés se présente comme un véritable défi pour les ressources humaines.

Par ailleurs, pour étayer ce raisonnement, la mobilité de **deux catégories de métiers** du secteur étudié sont analysées par les auteurs :

D'abord, les **cuisiniers** sont souvent sujets à des contrats temporaires. La non-sécurité de l'emploi s'ajoute ainsi à leurs conditions de travail déjà très dures, principalement du fait de leurs horaires décalés. Cette situation se solde par une grande rotation du personnel de cuisine. Enfin, dans l'objectif de rencontrer de meilleures conditions de travail, il est fréquent qu'une partie du personnel de cuisine démissionne (Forté et Montcharte, 2013).

Ensuite, bien que la mobilité chez les **employés de service** soit moins prononcée, il existe tout de même un « turnover » dans cette catégorie de travailleurs. Il est notamment expliqué par le segment de travailleurs jeune et féminin et le caractère transitionnel des postes que l'on y trouve. En effet, les jeunes femmes qui travaillent dans le service considèrent bien souvent leur emploi comme temporaire. Ce qui a pour conséquence que ce profil de travailleurs ne s'investit pas durablement dans ce type de postes (Forté et Montcharte, 2013).

2.1.3 Relativisation de la pénurie de main d'œuvre

La pénurie de main d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie-restauration est récurrente. Cependant, d'après Forté et Montcharte (2013), ce phénomène ne serait pas seulement indicateur de l'état du marché du travail de ce secteur. Une stratégie sous-jacente serait en effet mise en place par les dirigeants hôteliers.

L'annonce de la pénurie par les entreprises hôtelières est en fait une stratégie de mobilisation de la main d'œuvre qui a pour but d'influencer le système de formation et de placement pour qu'il oriente les chercheurs d'emploi vers le secteur hôtelier. L'inadéquation des compétences que suggère le phénomène de pénurie n'est en réalité pas la cause de ces difficultés de recrutement du secteur. L'analyse

des indicateurs de pénurie du marché récoltés par l'organisme Pôle emploi² justifie ce postulat (Forté et Montcharte, 2013).

Toujours selon les mêmes auteurs, les périodes de pénurie de main d'œuvre auraient en fait lieu à chaque redressement économique. Ce secteur est, de ce point de vue, tributaire de la situation économique et du marché du travail. En effet, « lorsque la demande de travail augmente à l'échelle de l'économie, les actifs se détournent de lui. En revanche, lorsque cette demande diminue, il attire davantage de candidatures » (Forté et Montcharte, 2013, p.128). C'est ce paradoxe caractéristique dudit secteur qui amène les dirigeants de l'hôtellerie à mettre en place des stratégies et à jouer avec la fluctuation du marché du travail (Forté et Montcharte, 2013).

En outre, un autre élément remet en question la tension engendrée par la pénurie de main-d'œuvre, il s'agit du rôle de la flexibilité. En effet, malgré les énormes pertes financières qu'il engendre, le « turnover » s'avère être un outil de gestion de la flexibilité (Forté et Montcharte, 2013). Dans ce contexte organisationnel, et avec le type de capital humain qu'il requiert, il peut devenir bénéfique (Griffeth & Hom, dans Cézanne et Guillon, 2013). Les saisonniers, par exemple, ont des contrats à durée déterminée et ne représentent pas une base de personnel stable qui s'investit durablement dans l'entreprise sur le long terme. Cependant, leur profil de travailleurs temporaires est très utile aux employeurs pour pouvoir répondre à la demande durant la haute saison. Garder ces personnes après la haute saison équivaldrait à une perte financière. On peut appeler cela de « l'évaporation de savoir-faire » (Griffeth & Hom, dans Cézanne et Guillon, 2013).

2.1.4 L'évitement du marché de placement

Étant donné leurs difficultés au niveau du recrutement, nous pourrions croire que les entreprises du secteur hôtelier n'hésitent pas à avoir recours aux outils de recrutement, comme les agences intérim et les sociétés de recrutement, que le marché met à leur disposition. Cependant, Forté et Montcharte (2013) mettent en évidence la tendance à l'évitement, c'est-à-dire qu'elles privilégient d'autres options.

La raison la plus évidente de cet évitement, selon ces mêmes auteurs, est budgétaire. Effectivement, ces services d'aide au recrutement représentent un coût considérable dans le budget des ressources humaines. Les personnes en charge du recrutement ont donc pour habitude de recourir à d'autres stratégies (Forté et Montcharte, 2013).

² Je choisis délibérément d'utiliser le terme « Pôle emploi » pour désigner l'Agence publique chargée de l'emploi en France, plutôt que sa nouvelle appellation « France Travail » adoptée depuis le 31 décembre 2023, principalement par souci de cohérence avec l'usage. En effet, ayant effectué mon stage de septembre 2023 à février 2024, le nom « France Travail » n'était pas encore largement adopté par les administrations et le secteur des ressources humaines.

Ensuite, il faut tenir compte du fait que le monde de l'hôtellerie est un milieu avec un réseau professionnel très dynamique, principalement du fait de la forte mobilité des employés. Ce réseau constitue un outil de recrutement récurrent, notamment par la sollicitation de canaux informels (Forté et Montcharte, 2013).

Les recruteurs n'hésitent par ailleurs pas à utiliser les réseaux professionnels et personnels pour dénicher de nouveaux talents. De ce principe a émergé la prime de cooptation, une prime accordée à un salarié lorsqu'il a contribué au recrutement d'un autre. Nous pouvons en déduire que l'employé est devenu le meilleur recruteur. Les employés mobilisent leur réseau de proximité (les amis, la famille) en utilisant par exemple le bouche à oreille, mais aussi en faisant appel à leurs pairs ou à leur réseau professionnel. Certains travailleurs, parce qu'ils proviennent d'écoles de cuisine, mettent à profit leurs contacts du milieu de l'hôtellerie-restauration pour faire venir des personnes qualifiées dans leurs rangs. Malheureusement, cette pratique n'est pas toujours très fiable. En effet, il faut garder à l'esprit que les entreprises du secteur hôtelier restent des concurrents et, étant donné la situation de tension dans laquelle se trouve le marché du travail, les employés compétents sont gardés précieusement par leur employeur (Forté et Montcharte, 2013).

En outre, certains hôtels et restaurants entretiennent des relations avec des organisations de formation, ce qui peut également s'avérer être un canal intéressant pour le recrutement. Grâce à cette entraide mutuelle, les organismes trouvent des contrats d'apprentissages et d'alternances ainsi que des stages pour leurs élèves, tandis que l'entreprise se crée un vivier de personnel et ce, à moindre coût (Forté et Montcharte, 2013).

Enfin, un dernier contournement du marché de placement est la mobilité interne qui consiste à octroyer les postes vacants à des employés déjà présents au sein de l'entreprise. Les employeurs puisent, dans ce cas de figure, dans leur vivier interne et font évoluer leurs effectifs. Cette stratégie permet, de cette manière, aux employés de l'établissement concerné d'entrevoir des perspectives d'évolution, et, par la même occasion, de les fidéliser, le tout à moindre coût pour l'employeur (Forté et Montcharte, 2013).

En conclusion, puisque l'objectif de l'évitement du marché du placement est de réduire les dépenses, la meilleure stratégie à adopter par les employeurs est d'exploiter ses propres relations, que ce soit celles de son personnel, de ses organismes de formation ou de son marché interne. Prioriser les canaux informels s'avère, de ce point de vue, plus que bénéfique (Forté et Montcharte, 2013).

2.1.5 Recrutement sélectif

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, le recrutement n'est pas exempt de tout jugement subjectif. Nous pouvons prendre comme exemple les cas de discrimination basée sur le genre lorsque

les employeurs de l'hôtellerie-restauration privilégient l'embauche d'hommes au détriment des femmes au sein des cuisines d'un restaurant. Les politiques contre la discrimination à l'emploi sont actuellement fortement répandues dans le monde du travail. Malheureusement, pour différentes raisons inhérentes au secteur, l'HORECA n'est pas un élève modèle en ce qui concerne cette problématique (Forté, Montcharte, 2013).

N'ayant pas ou peu recours au marché du placement, les recruteurs doivent se contenter des candidatures à leur disposition, avec pour conséquence, une possibilité de tri extrêmement faible et des procédures de recrutement pas toujours très efficaces et parfois manquant d'objectivité. Le secteur de l'hôtellerie ayant souvent recours aux canaux informels, nous pouvons clairement mettre en doute la neutralité de la sélection, ce qui va de toute évidence affecter le processus de recrutement. En effet, nous pouvons estimer que les réseaux mobilisés engendrent des « jugements de proximité ». La sélection des candidatures est également entachée du « phénomène de l'homophilie », qui signifie que les recruteurs cherchent à engager des personnes semblables à celles déjà présentes dans l'entreprise (Forté et Montcharte, 2013).

Nous pouvons finalement tenter d'expliquer le processus de sélection par les conventions domestiques. « Les conventions [domestiques] renvoient à des modes de coordination de l'action sur la base d'accords relevant d'une pluralité de principes supérieurs, en particulier sur cinq 'cités' légitimes (marchande, inspirée, domestique, de l'opinion, civique, industrielle). Les conventions domestiques se caractérisent par le respect de la tradition et de la hiérarchie, la valorisation du paternalisme et des bonnes manières, le sens du devoir et le rejet de l'égoïsme » (Forté et Montcharte, 2013, p.128). Le recrutement est alors guidé par des idéaux, des mœurs propres au secteur de l'hôtellerie-restauration n'ayant pas encore été déconstruits et qui vont orienter la sélection en engendrant un manque d'objectivité (Forté et Montcharte, 2013).

2.2 La fidélisation des employés

2.2.1 Définition et cadre théorique

« La fidélisation est un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » (Perreti, 2001 cité par Giraud, Roger, Thomines, 2012, p.45). « Le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation » (Paillé, 2004 cité par Guerfel-Henda & Guilbert, 2008, p.4).

Ces définitions de la fidélisation des employés proviennent initialement de Perreti (2005) qui mobilise les concepts de « rétention des travailleurs », de « fidélité » et de « absence d'inclination à

envisager la mobilité externe », c'est-à-dire qui n'envisage pas de quitter l'entreprise. Elles ont été ensuite complétées par Paillé (2004) qui mentionne les comportements proactifs et des conduites ne nuisant pas à l'organisation (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008).

2.2.2 Enjeux des politiques de fidélisation

Selon la littérature, la fidélisation aurait un impact positif sur la performance organisationnelle. En effet, elle permettrait de favoriser la rétention des connaissances et des compétences présentes au sein de l'entreprise (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008).

Guerfel-Henda et Guilbert (2008) prouvent par ailleurs la nécessité pour les employeurs de fidéliser leurs salariés en tant qu'organisation en catégorisant et en détaillant quatre types d'enjeux : économique, démographique, social et organisationnel. Il s'agit d'étayer, ci-dessous, les enjeux économique, social et organisationnel en omettant volontairement l'enjeu démographique, par soucis de pertinence par rapport à mon sujet.

D'abord, l'**enjeu économique** de la fidélisation se traduit par l'investissement de l'entreprise dans le capital humain ainsi que dans le développement de ses ressources humaines dans un objectif de performance et de croissance économique. Le capital humain est entendu ici par les compétences collectives et individuelles de l'organisation. Concrètement, les bénéfices économiques des démarches de fidélisation consistent en la maîtrise du « turnover » et, par conséquent, l'évitement des coûts financiers et humains qu'il engendre et ce, en plus de l'avantage concurrentiel que la fidélisation représente. (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008).

Ensuite, l'**enjeu social** est le fait de pouvoir se distinguer par rapport aux autres employeurs du marché au niveau de la responsabilité sociale de l'entreprise. La responsabilité sociale se définit par « l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes. La responsabilité sociale demande par conséquent aux entreprises d'aller au-delà des obligations légales en termes de capital humain, de sécurité et d'environnement » (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008 : 7). Développer la responsabilité sociale de l'organisation dans le but d'une fidélisation des employés, est tributaire d'une conduite de gestion des ressources humaines éthique. Un comportement éthique au sein d'une organisation « demande aux employeurs d'assurer la durabilité des emplois, des relations avec les fournisseurs, un accès à l'information et à la prise de décision pour les salariés, l'augmentation du bien-être et de la sécurité des employés sur leur lieu de travail » (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008 : 7).

Cette stratégie implique un travail sur l'image de l'entreprise aussi bien de manière interne (pour les employés) qu'externe (pour le marché). Le but est que celle-ci devienne, aux yeux de la concurrence

et des employés, un « employeur de référence ». « Être un employeur de référence exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain. » (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008 : 8). Au cœur de la construction de cette image de l'entreprise comme socialement responsable se trouve le salarié, qui devient lui-même un ambassadeur d'une image attractive (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008).

Faire des salariés des ambassadeurs de l'entreprise est une pratique qui porte un nom : il s'agit de l'« *employee advocacy* ». Concrètement, cela consiste à inciter les collaborateurs à promouvoir l'image interne de l'entreprise, comme la culture d'entreprise. Il s'agit, en fait, d'une construction comportementale des collaborateurs qui promeut et défend l'entreprise (Thelen, 2020).

Enfin, le dernier enjeu que j'ai choisi d'aborder dans ce travail est **l'enjeu organisationnel**. Au vu de la dépense d'énergie et des coûts financiers qu'engendre le renouvellement du personnel, la fidélisation du personnel va permettre d'épargner cette énergie et ces coûts financiers, ce qui va permettre de les investir ailleurs. L'entreprise pourra par exemple investir dans la formation de son personnel. Vouloir fidéliser revient concrètement à développer des compétences déjà existantes au sein de l'entreprise et donc à augmenter sa valeur organisationnelle (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008).

2.2.3 La fidélité

Pour bien comprendre le concept de « fidélisation », il est important de le distinguer de celui de « fidélité ». Paillé (2004) clarifie cette distinction en expliquant que la fidélité résulte du comportement du travailleur de manière individuelle, tandis que la fidélisation fait référence aux stratégies managériales mises en place par l'entreprise dans le but d'acquérir la fidélité de son personnel.

Par ailleurs, l'évaluation de la fidélité des salariés au sein d'une organisation ne peut s'effectuer qu'approximativement. Par conséquent, les ouvrages existants définissent et élaborent des approches de la fidélité qui ne convergent pas totalement. Il n'existe pas un consensus assez solide pour pouvoir se baser sur une seule théorie (Cézanne et Guillon, 2013).

Cézanne et Guillon (2013) ont de ce fait réalisé une analyse des différentes conceptions de la fidélité des salariés pour proposer des outils d'analyse concrète. Pour cela, les autrices distinguent trois éléments d'analyse : « les déterminants, les manifestations et les conséquences de la fidélité » (Cézanne et Guillon, 2013, p.131).

Avant de développer ces 3 critères d'analyse, je vais étayer les trois approches de la fidélité mobilisées dans leur travail (Cézanne et Guillon, 2013) :

D'abord, **l'approche attitudinale** conçoit la fidélité comme « une disposition psychologique telle que l'identification, l'attachement ou l'engagement vis-à-vis de l'organisation » (Cézanne et Guillon, 2013, p.130). Avec cette approche, la méthodologie privilégiée pour l'analyse des indicateurs de fidélité (identification, attachement, engagement) est davantage portée sur du qualitatif. Des chercheurs comme McFarlane-Shore vont tout de même utiliser des indicateurs quantitatifs tel que l'intention d'absentéisme et la performance (Cézanne et Guillon, 2013).

Ensuite, **l'approche comportementale**, elle, perçoit la fidélité comme « un phénomène observable, matérialisé dans la relation entre l'employé et l'organisation » (Cézanne et Guillon, 2013, p.130). Dans cette optique, des chercheurs intègrent la fidélité dans le modèle « EVLN »³, qui reprend les quatre réactions possibles en cas d'insatisfaction de la part des employés. Concrètement, la réaction du travailleur fidèle, confronté à de l'insatisfaction dans son travail serait celle-ci : il n'envisagerait pas de partir de l'organisation et chercherait des solutions de manière constructive (Cézanne et Guillon, 2013).

La mise en perspective de ces deux premières approches permet d'en souligner les lacunes respectives. L'approche attitudinale est confrontée à des obstacles d'ordre empirique car il est compliqué d'évaluer des indicateurs d'ordre émotionnel ou moral. L'approche comportementale, d'un autre côté, rencontre des difficultés au niveau de l'interprétation du comportement des employés qui peut avoir un sens différent selon l'individu (Cézanne et Guillon, 2013).

Enfin, **l'approche mixte**, en réaction aux insuffisances des deux autres approches, s'avère être « une combinaison d'attitudes et de comportements » (Cézanne et Guillon, 2013, p.130). Les indicateurs de fidélité des salariés mobilisés dans cette approche sont, d'une part, la confiance qui favorise la rétention du salarié face à l'insatisfaction (Dutot, cité par Cézanne et Guillon, 2009) et, d'autre part, l'ancienneté qui accentue le sentiment d'appartenance chez le salarié qui sera alors moins enclin à envisager des offres externes (Peretti, cité par Cézanne et Guillon, 2009).

Afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble des définitions de la fidélité au sein des entreprises, voici le tableau récapitulatif des différentes conceptions de la fidélité des salariés élaboré par Cézanne et Guillon (2013) et publié dans leur article « Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique » :

³ Exit, Voice, Loyalty et Neglect.

Tableau 1 : Les définitions de la fidélité

Approche	Indicateur	Principales références
<i>Attitudinale</i> La fidélité du salarié est une disposition psychologique, un « ressenti » du travailleur vis-à-vis de son organisation.	Identification	Boroff et Lewin (1997), Akerlof et Kranton (2005)
	Attachement	Leck et Saunders (1992)
	Engagement	Allen et Meyer (1990), Johnson <i>et al.</i> (2009), Sverke et Goslinga (2003), Yee <i>et al.</i> (2009)
	Intention d'absentéisme ou de performance	McFarlane-Shore <i>et al.</i> (1990)
<i>Comportementale</i> La fidélité du salarié est un phénomène observable qui se manifeste dans sa relation avec l'organisation.	Modèle EVLN	Rusbult <i>et al.</i> (1998), Allen et Tüselman (2009), Mellahi <i>et al.</i> (2010)
	Rester tard au travail	Sweetman (2001)
<i>Mixte</i> La fidélité du salarié est une combinaison d'attitudes et de comportements, les premières étant vues soit comme des facteurs explicatifs des seconds, soit comme des construits complémentaires aux seconds.	Confiance + Résistance à l' <i>Exit</i>	Dutot (2004)
	Ancienneté + Résistance à l' <i>Exit</i> + Sentiment d'appartenance	Peretti (2005)

Sous l'angle de cette approche mixte, Cézanne et Guillon (2013) définissent « la fidélité comme une disposition attitudinale d'identification, attachement, engagement ou confiance se manifestant par différents comportements, indicateurs de fidélité qui peuvent ou non se cumuler » (Cézanne et Guillon, 2013, p.131). Sur base de cette définition, les autrices mettent en avant comment l'affect se distingue de ses manifestations, ses déterminants et ses conséquences au niveau de la performance organisationnelle.

Pour visualiser **les manifestations** de l'affect, c'est à dire les indicateurs servant à évaluer la fidélité, elles ont élaboré un autre tableau reprenant des indicateurs que l'on peut associer au phénomène de fidélité des salariés :

Tableau 2 : Les indicateurs connexes de fidélité des salariés

Indicateur	Principales références
Contrat psychologique	Guest et Conway (2002), Naus <i>et al.</i> (2007)
Confiance	Alfes <i>et al.</i> (2012), Ashleigh <i>et al.</i> (2012), Eberl <i>et al.</i> (2012), Searle et Dietz (2012)
Déviante organisationnelle/ Comportement contre-productif	Biron (2010), Kelloway <i>et al.</i> (2010)
Intention de départ	Griffeth <i>et al.</i> (2000), Griffeth et Hom (2001 ; 2004), Mobley <i>et al.</i> (1979), Neveu (1994), Steers et Mowday (1981)
Sens du sacrifice	Duxbury et Higgins (2001)
Représentation du personnel	Antonioli <i>et al.</i> (2004), Deery et Iverson (2005)
Bouche-à-oreille positif	Ogbonna et Harris (2013)
Spécificité du capital humain	Williamson <i>et al.</i> (1985), Rajan et Zingales (2000)

Encore une fois, la pertinence de ces indicateurs, construits sur base de l'approche mixte, dépend d'un certain nombre de facteurs. La pertinence méthodologique d'un indicateur peut varier en fonction de sa facilité de mesure et d'interprétation. La pertinence épistémologique, quant à elle, est tributaire de la fiabilité et de la validité de l'indicateur. Il est important de rappeler que ses indicateurs ne sont pas une vérité générale pour tous les individus et toutes les organisations (Cézanne et Guillon, 2013).

Face à ce constat, il est important de relever **les déterminants** qui s'apparentent à l'origine de l'affect. Dans leur ouvrage, Cézanne et Guillon (2013) développent trois groupes de déterminants :

La première catégorie concerne les déterminants qui sont « **propres à l'individu** ». Cette qualification fait référence aux caractéristiques, soit acquises par le salarié grâce à son expérience professionnelle, soit inhérentes à sa propre personne. Les caractéristiques acquises sont donc issues de la carrière professionnelle de l'individu (Cézanne et Guillon, 2013). Tandis que les déterminants intrinsèques qui ont une incidence sur la fidélité sont le capital relationnel (Bloemer et Odekerken Schröder, cité par Cézanne et Guillon, 2013), la personnalité (Coughlan, cité par Cézanne et Guillon, 2013) et la tranche d'âge (Giraud, cité par Cézanne et Guillon, 2013).

La deuxième catégorie concerne les déterminants dits « **contextuels** ». Ils découlent de la relation d'emploi ainsi que de l'environnement professionnel. Cela peut s'apparenter aux opportunités d'emploi externes (Steel et Lounsbury, cité par Cézanne et Guillon, 2013) ou internes (Benson, cité par Cézanne et Guillon, 2013) et à la propension du travailleur à les envisager. Le contexte personnel de l'individu tel que sa situation familiale peut aussi être un élément déterminant la fidélité (Cézanne et Guillon, 2013).

Pour finir, les déterminants « **relationnels** » peuvent être traduits par les facteurs qui incitent au travail. Cette catégorie vise à envisager comment « l'autonomie sur le poste (Gagné et Deci, 2005), le style de management (Böckerman et al., 2012), et la qualité des relations entre employeur et syndicats (Deery et Iverson, 2005 ; Freeman, 1980) ainsi qu'entre salariés (Paillé, 2004) influencent l'engagement au travail. » (Cézanne et Guillon, 2013, p.136). La position hiérarchique est un déterminant qui engendre des manifestations de la fidélité différentes en fonction des individus (Langevin et Mendoza, cité par Cézanne et Guillon, 2013). Selon le statut du poste du salarié, les conditions de sa fidélité ne seront pas les mêmes. Les déterminants tels que les mesures de socialisation organisationnelle (Eberl et al., cité par Cézanne et Guillon, 2013) et l'ancienneté (March et Simon, cité par Cézanne et Guillon, 2013) sont également mentionnés (Cézanne et Guillon, 2013).

Les déterminants exposés ci-dessus en trois catégories doivent être considérés en fonction du type de travailleur et du type d'organisation, car ils n'ont pas le même impact dans tous les cas de figure. De plus, ils peuvent également varier en fonction de la manifestation de la fidélité que l'on analyse (Cézanne et Guillon, 2013).

C'est donc sur base des critères de performance que peuvent être déduites **les conséquences organisationnelles**. Les différentes études exposant ces critères bénéfiques pour l'entreprise expriment toutefois des divergences de position. Néanmoins, un consensus apparaît autour du principe voulant que « la fidélité des salariés soit créatrice de valeur » (Cézanne et Guillon, 2013, p.136). Les conséquences organisationnelles définies à travers la littérature déjà existante sont : « Pour Paillé (2004), ils vont de la rétention du personnel à l'augmentation de la valeur en passant par la réduction des dysfonctions sociales et la fidélisation des clients. Pour Yee et al. (2009), la fidélité des salariés est corrélée à la qualité de service et à la satisfaction du consommateur. » (Cézanne et Guillon, 2013, p.136). Nous remarquons ainsi que la notion de conséquences organisationnelles diverge en fonction de l'auteur qui s'exprime. De nouveau, il est possible d'émettre un point d'attention à l'impact de la fidélité sur ces différents critères.

Les éléments qui permettent d'émettre des réserves sont, tout d'abord, les différents modes de fidélité. En effet, les auteurs ne s'accordent pas à propos de la notion de performance organisationnelle, sur sa signification en tant qu'incidence concrète. Ensuite, les différentes études menées sur le sujet se focalisent sur un contexte organisationnel précis (secteur, établissement) ce qui engendre de prendre en considération certaines nuances inhérente au secteur. Les conséquences de la fidélité des salariés établies lors des différentes études n'ont pas été mises en commun. Une liste de performances qui s'appliqueraient à l'ensemble des secteurs est donc manquante. La fidélité a aussi un effet variable sur les performances de l'entreprise selon la temporalité. L'ancienneté a, à ce titre, un impact à long terme, tandis que l'absentéisme en a à court terme sur les performances de l'entreprise. Enfin, l'organisation n'est pas le seul objet envers lequel les salariés peuvent être fidèles. Ils peuvent aussi l'être envers leur

chef, leurs collègues, leur syndicat, etc. Par conséquent, les bénéfiques peuvent grandement varier en fonction de l'objet auquel le salarié est fidèle (Cézanne et Guillon, 2013).

2.2.4 Les pratiques RH pour fidéliser

Dans cette partie du développement du concept de fidélisation, le point de départ, issu de la littérature, consiste à répondre à la question suivante : « Comment fidéliser et par quels moyens ? ». Les réponses à cette interrogation nécessitent, en premier lieu, de se demander qui fidéliser et s'il est bénéfique ou même réalisable de vouloir fidéliser l'entièreté des effectifs.

Guerfel-Henda et Guilbert (2008) nous expliquent qu'il est essentiel de focaliser les efforts de rétention seulement sur une catégorie de salariés précis, autrement dit de ne garder qu'un « noyau ». Les types d'employés à privilégier seraient alors des « personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs » (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008, p.8).

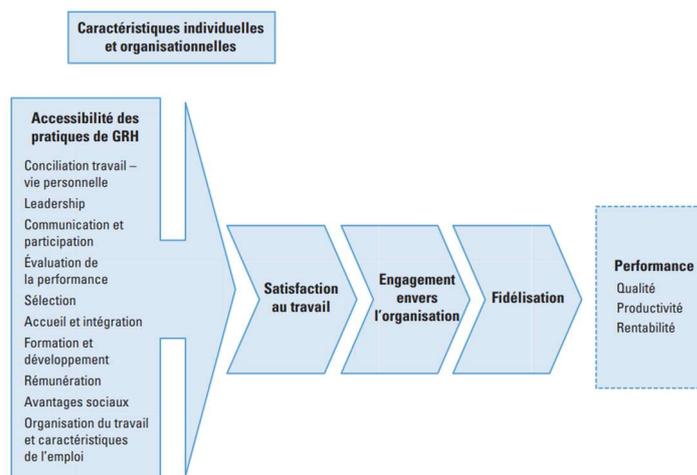
En effet, la mise en place d'une politique de fidélisation représente un coût financier ainsi que des contraintes organisationnelles et matérielles. De plus, du fait de la diversité de profils de certaines entreprises, l'impact peut varier en fonction de la catégorie d'individus. Il est dès lors utopique de vouloir mettre en place des pratiques de fidélisation efficaces sur l'entièreté du personnel. En revanche, il convient d'adapter les mesures de fidélisation au profil du travailleur et de ses perspectives d'évolution en interne. Dans cet objectif, les facteurs à prendre en considération sont l'âge, l'avancement de carrière de l'individu et les attentes qui en découlent. On n'investit effectivement pas de la même manière dans des mesures de rétention pour un salarié de 30 ans que pour un salarié de 50 ans. Dans la même ligne de conduite, mettre de l'énergie dans la rétention d'un salarié peu performant est non seulement une perte de temps et un désavantage pour l'entreprise, mais également une prise de risque de démotiver ses collègues (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008, p.8).

Comment fidéliser et par quels moyens ? Dans quelles mesures les pratiques RH peuvent-elles avoir un impact sur la fidélisation ?

De manière concrète, Guerfel-Henda et Guilbert (2008) nous proposent quatre étapes de mise en place d'une politique de fidélisation. La première étape consiste à déterminer le rôle et les responsabilités que chaque acteur de l'entreprise est susceptible de prendre en charge dans ce projet de politique de fidélisation. Il faut pour cela avoir à l'esprit que tous les membres de l'entreprise et leurs collaborateurs ont un rôle à jouer. Ensuite, la réalisation d'un « état des lieux » est nécessaire, en effet, réaliser des entretiens auprès de chaque travailleur permettrait de pouvoir poser un diagnostic. Avec ces informations, il est alors possible de passer à l'action en instaurant une stratégie opérationnelle et en la mettant en exécution auprès du noyau de salariés à fidéliser. Enfin, une dernière étape consiste en un suivi de l'avancement de la politique de fidélisation (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008).

Dans les entreprises, la plupart des moyens disponibles qui peuvent être utilisés dans le cadre de la fidélisation relève des ressources humaines. À ce titre, Fabi *et al.* (2009) dégagent dix « pratiques de GRH gagnantes » pour favoriser la fidélisation. Ils réalisent ensuite une étude dont le but est de vérifier l'efficacité de ces pratiques considérées comme leviers de gestion de la fidélisation pour leur incidence positive sur cette dernière. Ils incluent également les notions de « satisfaction » et d'« engagement » dans leur démarche car elles contribuent à la fidélisation ; elles peuvent de ce fait être qualifiées de « variables médiatrices ». Enfin, ils mentionnent la performance car, par définition, la fidélisation est un facteur de performance organisationnelle.

Ci-dessous, un schéma illustrant les « Pratiques GRH favorables » à la satisfaction, l'engagement et la fidélisation des travailleurs » selon Fabi *et al.* (2009). Nous pouvons y observer l'impact de l'accessibilité des « Pratiques GRH favorables » sur ces notions de satisfaction, d'engagement et de fidélisation des travailleurs.



Je vais dès lors m'atteler aux détails de certains résultats sélectionnés en fonction de la pertinence d'un terrain mené dans le secteur de l'hôtellerie-restauration :

- **La conciliation « travail – vie personnelle »** rassemble différents avantages, tels que la flexibilité des horaires, les actions de conciliation de la part de l'entreprise au sujet des contraintes inhérentes à la situation familiale, le télétravail, les congés, etc. Ces mesures sont considérées comme les moins importantes par les travailleurs ;
- La pratique du **leadership** s'apparente à un bon management de la part des superviseurs envers leurs subordonnés. Par exemple, fixer des objectifs adéquats, récompenser son équipe, adopter un comportement attentif et respectueux, imposer le respect et gagner la confiance des

travailleurs. Il est important de relever qu'elle exerce une influence directe sur la fidélisation et la satisfaction.

- **La communication et la participation** consistent à informer les employés de manière formelle, à obtenir une communication interservices de qualité et à considérer les salariés en les impliquant dans les décisions qui les concernent. Ces valeurs influencent directement la satisfaction du travail, première notion impactée selon le schéma.
- **L'évaluation de la performance** et les actions de l'entreprise qui s'y rapportent sont : le feedback sur les objectifs, la reconnaissance envers le travail de l'individu, la mise en exergue de ses points forts et points faibles, la prise en compte de ses perspectives d'évolution et la considération de sa personne en lui permettant de s'exprimer. Les résultats mentionnent que le travailleur y attribue une grande importance et qu'il existe une incidence directe sur la satisfaction et, dans une moindre mesure, sur l'engagement.
- **La sélection, l'accueil et l'intégration** (Riordan et al., cité par Fabi *et al.*, 2009) sont concrètement tout ce qui relève du recrutement, autrement dit, l'embauchement de la personne adéquate, l'utilisation des bons procédés de recrutement, des mesures d'accueil des « nouveaux », ainsi que leur intégration. Ces facteurs influencent de manière directe l'engagement envers l'entreprise et donc la satisfaction des travailleurs par rapport à leur travail.
- **La formation et le développement** se traduisent par la formation des nouvelles recrues, l'amélioration des compétences des travailleurs, l'apport d'outils nécessaires aux travailleurs combinés à des perspectives d'évolution, le tout dans l'objectif de les faire évoluer au sein de l'organisation et d'en faire des détenteurs des savoirs et savoir-faire nécessaires à la transmission de compétences. Les formations et le développement sont jugés primordiaux et influencent de manière directe l'engagement envers l'entreprise ainsi que la satisfaction des travailleurs. De plus, ces valeurs RH contribuent de manière significative à la performance de l'entreprise (Paul et Anantharman, cité par Fabi *et al.* 2009).
- La gestion de la **rémunération** comprend aussi bien le salaire en lui-même que la façon dont il est justifié par les politiques de rémunération. Ces dernières reprennent l'actionnariat, la rémunération liée à l'ancienneté, les augmentations basées sur la performance de l'employé, l'équité des salaires entre les salariés, la prise en compte du marché, etc. Bien que son importance ait été remise en cause ces dernières années, la rémunération impacte directement la fidélisation ainsi que les deux variables intermédiaires du schéma, c'est-à-dire la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation.

- **Les avantages sociaux** peuvent être perçus sous plusieurs formes telles que des assurances en tout genre, un accès à certains produits de la société à des prix intéressants, des avantages pour la retraite, etc. Ce qui représentera également un avantage en soi, c'est la possibilité pour l'individu de sélectionner lui-même les avantages sociaux qui l'intéressent. L'étude de Fabi *et al* (2009), relève que ces avantages ont un impact direct sur la satisfaction.
- **L'organisation du travail et les caractéristiques de l'emploi** se traduisent par des activités qui consistent à aligner les postes et leurs caractéristiques avec les personnes à qui ils sont attribués, en fonction de leurs qualifications. Cette pratique RH vise également à donner à ces personnes une certaine liberté d'action afin de les inciter à avoir recours à leurs propres idées, de maintenir un certain niveau de « challenge » et de variété dans le travail quotidien, le tout en assurant la sécurité de l'environnement et la gestion de la charge de travail qui ne doit pas être trop élevée. Cette pratique RH s'avère être celle qui a le plus gros impact sur les trois valeurs mesurées (satisfaction, engagement, fidélisation).

Le point d'attention primordial à apporter à ces résultats est l'accessibilité aux pratiques RH. En effet, certaines pratiques se révèlent être plus accessibles que d'autres pour plusieurs raisons inhérentes aux caractéristiques des organisations et au poste des travailleurs. Par ailleurs, le degré d'accessibilité, combiné à l'importance que les travailleurs accordent à chacune des pratiques, est un facteur qui impacte la satisfaction engendrée par la pratique.

De plus, comme pour la fidélité, le secteur, les caractéristiques inhérentes au travailleur, ainsi que les propriétés de l'entreprise, sont des variables à prendre en considération lors d'une analyse de la satisfaction des employés engendrée par les différentes des pratiques RH, car elles pourraient avoir un impact significatif sur les résultats.

2.3 Le marketing RH

Ces dernières années, de nouveaux défis sont apparus en termes de gestion des ressources humaines. Effectivement, on observe une pénurie au niveau de ces dernières, ce qui amène le marché du travail à être de plus en plus compétitif. De plus, cette pénurie s'accompagne d'une évolution de la valeur du travail pour les travailleurs. Les attentes et les besoins des salariés, tels que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, qui font partie de l'évolution de la mentalité des travailleurs par rapport au travail, s'en trouvent redéfinis. C'est dans ce contexte, où le marché du travail se réinvente et où la fidélisation des salariés est devenue un enjeu primordial pour les employeurs, que le marketing RH apparaît bénéfique pour les défis RH (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009).

2.3.1 Définition

De manière pratique, le « marketing RH » se définit comme « l'utilisation d'outils et de techniques issus du marketing, au service de la gestion du personnel d'une entreprise » (Remmas, 2023 : 194). Il existe également une distinction entre les dimensions internes et les dimensions externes de ces stratégies marketing. Lorsqu'il est utilisé d'un point de vue « externe », le marketing RH a pour objectif premier de développer l'image de l'entreprise en qualité d'employeur, c'est-à-dire au niveau du recrutement, de la gestion de son personnel, etc. En revanche, orienté dans une perspective « interne », il vise la rétention et la fidélisation des employés (La Pinta, Berthelot 2013, cité par Remmas, 2023). Il est important de noter que dans le cadre du développement de la notion de « marketing RH », je considère, certaines fois, le salarié comme le client, cible du marketing.

2.3.2 Origines et fonctionnement

L'analogie entre la relation entreprise-client et la relation entreprise-salarié est souvent mentionnée pour expliquer le fonctionnement du marketing RH. Il convient dès lors de s'intéresser au concept et à l'évolution du marketing et à la transposition de sa logique à la gestion des ressources humaines (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

À l'origine, la fonction du marketing se résume à étudier les besoins des éventuels clients et à adapter l'offre en fonction de leurs attentes tout en tenant compte du marché. Il s'agit du **marketing transactionnel**. Dans le but de s'adapter au marché, qui est en perpétuelle évolution, le marketing approfondit son analyse du consommateur pour faire apparaître le concept relationnel qui redéfinit le rapport vendeur-client. Sur base des notions de confiance et de réseau de relations, le client est placé au cœur des stratégies de marketing. La nouvelle approche que constitue le marketing relationnel met ainsi à l'honneur l'expérience personnelle du client et les relations privilégiées dans le but de le fidéliser (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

Ces logiques, qui émanent du marketing, sont donc appliquées aux ressources humaines et font naître le marketing RH. Les collaborateurs sont désormais envisagés comme des clients, autrement dit des cibles du marketing RH. Cette redéfinition de la place du salarié implique la mise en œuvre de plusieurs stratégies. Il devient effectivement nécessaire « d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés » (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009 : 297). De plus, il est profitable de mettre en évidence le fonctionnement des ressources humaines, les initiatives sociales, et les avantages que celles-ci peuvent offrir aux employés (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009). Comme abordé dans le paragraphe relatif au développement de l'enjeu social de la

fidélisation ci-dessus⁴, développer la responsabilité sociale de l'entreprise permet de se démarquer des autres organisations et d'attirer du personnel (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008). La mise en place d'un marketing RH est, par ailleurs, tributaire des informations sur les attentes des salariés qui, une fois récoltées, peuvent être étudiées et ensuite communiquées en interne (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

De manière plus concrète, Remmas 2023 introduit, dans le cadre d'un plan marketing RH, les 4 piliers du marketing. Tout d'abord, le **produit**, c'est-à-dire les prestations RH que l'entreprise peut mobiliser pour attirer de nouvelles personnes et fidéliser celles qui font déjà partie des effectifs. Cela peut concerner des processus de recrutement, des programmes de formation, la gestion de la paie, etc. Ensuite, le **prix**, qui recouvre les coûts engendrés par la démarche et qu'il faut déterminer. Le troisième pilier, la **place**, désigne la personne ou le moyen rendant la prestation disponible. Cela peut se faire par le biais du manager, de la RH, d'un service externe ou même en ligne. Enfin, la **promotion**, qui reprend les manières de « faire la publicité » des prestations et de communiquer plus généralement via toutes sortes de canaux.

2.3.3 Les outils du marketing RH

Remmas (2023) propose également trois catégories d'outils établies sur base des réponses que le marketing RH peut apporter aux défis RH. Ces catégories sont l'**attraction**, l'**intégration** et la **fidélisation** des travailleurs.

Les **outils d'attraction** sont les moyens par lesquels, dans le cadre du marketing RH, l'entreprise attire et recrute des nouveaux talents. En fonction des profils de travailleurs convoités, il est important d'utiliser les bons canaux d'attraction (Remmas, 2023). En voici quelques exemples, développés ci-dessous :

- La rencontre de futurs travailleurs, prochainement disponibles sur le marché du travail, directement à la source, en se rendant directement sur le terrain, dans les écoles, etc. ;
- L'utilisation des réseaux sociaux pour faire de la publicité, ce qui permet non seulement d'avoir de la visibilité mais également de surveiller les entreprises concurrentes ;
- La cooptation en tant que système qui rejoint le *advocacy employee* – le fait de mobiliser le réseau personnel des employés déjà en place pour recruter les profils types dont l'organisation a besoin.

⁴ Cf. partie « 1.2. La fidélisation des employés » de ce travail.

Les **outils d'intégration** se manifestent, selon Remmas 2023, à travers les méthodes de recrutement. Les nouveaux outils de recrutement visent à justifier la décision de recruter ou pas un candidat de la manière la plus objective possible. Certains tests aident à la légitimation des décisions, notamment des tests psychotechniques qui servent à identifier la personnalité des candidats. D'après Remmas (2023), les entretiens ne seraient plus suffisants pour recruter. Il convient tout de même d'émettre un point d'attention. Même si les tests permettent de structurer les entretiens et d'évaluer objectivement les candidats, l'appréciation humaine reste importante (Chaminade, 2010 cité par Remmas 2023).

La dernière catégorie d'outils du marketing RH établie par Remmas (2023) comprend les **outils de la fidélisation**. Dans le cadre du marketing RH, une politique de fidélisation efficace est synonyme de vigilance quant au bien-être des salariés, que ce soit au niveau de l'environnement de travail ou du climat social. Mais elle requiert aussi une attention particulière aux signes avant-coureurs de l'amotivation, d'en chercher les causes et de tenter d'empêcher le départ des salariés. Pour finir, il s'agit de développer une politique de rémunération intéressante pour les collaborateurs. Fidéliser par l'individualisation de la rémunération fait partie du concept de « GRH à la carte » que je développerai dans la suite de ce travail. La rémunération est un élément qui peut aussi permettre à l'organisation qui le souhaite, de témoigner sa reconnaissance envers un collaborateur. Les systèmes de primes peuvent constituer un témoignage de la reconnaissance et se baser sur différents comportements bénéfiques des employés que l'on souhaite récompenser (objectifs atteints, faible absentéisme, etc.) (Remmas, 2023).

2.3.4 Principes de personnalisation

Comme évoqué ci-dessus, dans le but de fidéliser, le marketing personnalise son offre pour qu'elle corresponde au maximum aux attentes du client. Cette stratégie de fidélisation qu'est la personnalisation est donc transposée à la GRH dans le but de s'adapter aux différents profils présents au sein des organisations. La personnalisation répond en réalité à un nouveau défi RH, à savoir la gestion de la diversité. En effet, à l'heure actuelle, le marché du travail regroupe un panel de profils de travailleurs différents selon divers critères, tels que l'âge, les compétences, les valeurs, etc. Ces différents profils n'ont pas les mêmes attentes ni les mêmes besoins ; c'est ce qui rend la personnalisation particulièrement intéressante pour les employeurs ainsi que pour les employés (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

Quatre catégories de personnalisation sont avancées dans les travaux basés sur le marketing de Gilmore et Pine (1997) d'une part, et de Colle et Merle (2007) d'autre part :

La **personnalisation collaborative** témoigne d'une coopération entre le travailleur et son entreprise pour définir les besoins du premier (ex : plan de formation, gestion de carrière). L'entreprise qui propose certains avantages d'ordre RH pour les salariés peut également être encline à les adapter en fonction de ces derniers. Toutefois, de manière standardisée, tous les salariés se voient proposer les mêmes adaptations. Cela relève d'une **personnalisation adaptative** (ex : horaires personnalisés) qui cible les personnes souhaitant davantage d'autonomie. De son côté, la **personnalisation cosmétique** individualise non pas les services RH, mais la manière dont leurs formes sont présentées aux collaborateurs. Enfin, la **personnalisation transparente** désigne la propension de l'entreprise à proposer des avantages en fonction des préférences des collaborateurs mais sans faire intervenir ceux-ci lors de la sélection des avantages. Les préférences des salariés sont étudiées avec une faible participation de ceux-ci (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

2.3.5 La GRH à la carte

Toujours dans la ligne de conduite de la stratégie de personnalisation, l'élaboration d'une approche « cafétéria », c'est à dire un système d'avantages RH flexible, permet de concilier les objectifs et contraintes de l'entreprise avec les souhaits et besoins de chaque salarié en leur proposant des solutions personnalisées. » (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009 : 299). Cette stratégie, qui fait partie intégrante du concept de personnalisation des services proposés par la RH, s'avère être également une sorte d'adaptation à la diversité des attentes des salariés. De plus, « la GRH à la carte » s'inscrit dans une démarche de responsabilisation des collaborateurs. En effet, le travailleur effectue ses choix de manière autonome en fonction de ses besoins et attentes. Les différentes options que propose l'entreprise en termes d'avantages procurés par les pratiques RH peuvent correspondre à des plans de formation, du télétravail, un travail sur l'ergonomie, du coaching et de la gestion de carrière, des horaires à la carte (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

Il existe aussi des avantages procurés par l'entreprise en rapport avec la vie privée du salarié. Certaines entreprises proposent, par exemple, des services à domicile pour aider le collaborateur dans son rôle familial. Ces services peuvent même être de nature financière ou juridique afin d'aider la personne dans ses éventuelles difficultés hors du contexte professionnel (Colle, Alii, 2006 cité par Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009). Cette démarche apporte une autre dimension à la relation entre le salarié et l'entreprise, relation qui devient alors « personnalisée » (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

2.3.6 Motivation : Théorie de l'autodétermination

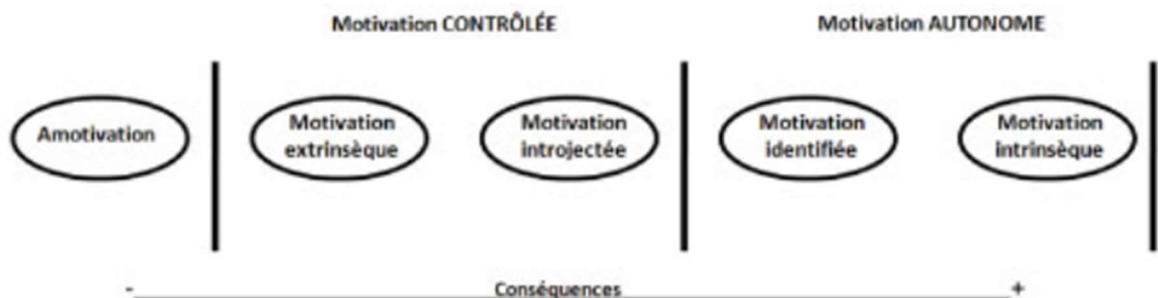
Dans l'optique de remettre le salarié au cœur de la démarche RH, il est important de comprendre comment la motivation fonctionne chez les travailleurs. Forest et Mageau (2008) définissent la

motivation dans le contexte du travail de cette manière : « la motivation fait référence aux énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de ces dits comportements » (Forest, Mageau, 2008 : 33).

La typologie de la motivation basée sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) expose une première dichotomie entre la **motivation intrinsèque** et la **motivation extrinsèque**. La motivation intrinsèque se traduit par des facteurs de motivation inhérent au travailleur, qui relèvent de son propre plaisir de sa propre satisfaction, tandis que la motivation extrinsèque est régulée par les éléments externes – les tâches de travail en elles-mêmes, les incitations et la surveillance externe (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009).

Forest et Mageau (2008) vont plus loin dans la typologie et proposent différents types de motivations selon un « continuum d'autodétermination » qui place les types de motivation en fonction du degré d'autodétermination. La dichotomie extrinsèque/intrinsèque est désormais englobée dans les notions de motivations contrôlée et autonome.

Ci-dessous un tableau repris de l'ouvrage de Forest et Mageau (2008) « la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination » :



Cette division schématique me permet de donner les différentes définitions des motivations établies par Forest et Mageau (2008) :

La **motivation intrinsèque** fait partie de la motivation autonome, il s'agit de la forme la plus autodéterminée. La réalisation des tâches procure satisfaction et plaisir, des ressentis inhérents à l'individu (Forest & Mageau, 2008).

La **motivation identifiée** provient de l'alignement entre les tâches et les valeurs de l'individu. Le travail n'apporte pas nécessairement du plaisir mais les tâches qu'effectue l'individu sont en adéquation avec ses convictions personnelles et ses objectifs de vie. Cette motivation fait également partie de la catégorie de motivation autonome (Forest & Mageau, 2008).

La **motivation introjectée** se situe quant à elle au centre du continuum, dans la partie correspondant à la motivation contrôlée. Elle dépend de l'estime de soi, de l'égo de la personne, en

contingence avec sa performance professionnelle. Dans le cas de ce type de motivation, les valeurs personnelles s'accordent en fonction des performances de la personne (Forest & Mageau, 2008).

Enfin, la **motivation extrinsèque** correspond à la forme la moins autodéterminée. Le moteur des personnes motivées extrinsèquement relève de ce que leur travail leur procure en termes de récompenses externes. Il s'agit concrètement du salaire, des avantages sociaux, de la fonction économique du travail (Forest & Mageau, 2008).

Sans être un type de motivation proprement dit, l'**amotivation**, mentionnée dans le tableau, correspond tout simplement au manque de motivation. Elle se traduit par « des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail » (Forest et Mageau, 2018 : 34).

Comme représenté sur le continuum ci-dessus, les conséquences positives et négatives des différentes motivations sur les employés se synchronisent en fonction du niveau d'autodétermination. Plus la motivation est autodéterminée (autonome), plus elle aura des conséquences positives sur les plans physique, psychologique, comportemental et économique. Les conséquences positives sur le plan comportemental peuvent conduire à la rétention des travailleurs. Nous pourrions donc en déduire que la motivation, et plus particulièrement la motivation autonome, est un facteur de fidélisation (Forest et Mageau, 2008).

En toute logique, il est maintenant question de désigner ce qui stimule la motivation autonome. La caractéristique centrale de la motivation intrinsèque est le sentiment d'autodétermination. Le travailleur motivé intrinsèquement n'est pas dirigé par des incitations externes, « le lieu de causalité de l'action se trouve en lui-même » (De Charm, 1968 cité par Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009 : 303). Deci et Ryan (2000) mettent en exergue trois besoins psychologiques qui doivent être satisfaits pour favoriser l'intériorisation des valeurs et des exigences environnementales (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009) : les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Forest et Mageau (2008) définissent le besoin psychologique comme « élément qui stimule le bien-être lorsqu'il est satisfait et qui diminue ou met en péril la santé psychologique lorsqu'il est insatisfait ou encore frustré » (Forest et Mageau, 2008 : 34).

Le besoin psychologique d'autonomie requiert une certaine liberté d'action de l'individu par rapport à ses comportements ainsi que la possibilité qu'il puisse agir en phase avec ses propres valeurs. Le besoin de compétence correspond quant à lui au sentiment d'efficacité chez l'individu, c'est-à-dire d'atteinte de ses objectifs professionnels. Enfin, le sentiment d'appartenance au groupe et l'entretien d'un réseau social riche et stable définissent le besoin psychologique d'affiliation sociale. La satisfaction de ces besoins prend concrètement ses sources dans « la rémunération, l'organisation du travail et le

soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques » (Forest & Mageau, 2008 : 33).

2.4 La marque employeur

Dans le cadre des stratégies de fidélisation et d'attraction des collaborateurs, les entreprises ont recours à la création et au développement de ce que l'on appelle « la marque employeur ». Selon les gestionnaires de cette dernière, ce concept relativement nouveau est apparu entre 2010 et 2012. La mise en place et la gestion d'une marque employeur est attribuée soit au responsable des ressources humaines, soit au responsable de la communication de l'entreprise, et vient s'ajouter à leurs fonctions initiales (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2016).

2.4.1 Dimensions théoriques de la marque employeur

Malgré un manque de consensus entre les dimensions constitutives du concept de la marque employeur, je vais explorer et développer quelques visions des auteurs qui s'y sont intéressés.

Nous pouvons définir la marque employeur par « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeurs, est identifiée » (Amber & Barrow, 1996, p. 187 cité par Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2016).

À travers cette définition, Amber et Barrow (1996) détaillent le concept de la marque employeur en trois éléments constitutifs. Tout d'abord, les **avantages fonctionnels**, qui se rapportent à l'intérêt et à l'utilité du travail en lui-même, ainsi qu'aux perspectives de développement que l'entreprise peut offrir. Les **bénéfices économiques** traduisent ensuite les avantages matériels et financiers, tandis que les **bénéfices psychologiques** se rapportent au sentiment de contrôle et d'appartenance (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2016).

Une autre théorie amenée par Berthon *et al.* (2005) donne une échelle de mesure différente. Ici, la marque employeur est décomposée selon cinq dimensions. La **valeur d'attrait** s'apparente à l'intérêt du travail, à l'enrichissement du travailleur par son travail. La **valeur sociale** dépend d'un environnement et de relations de travail de qualité. La **valeur économique** se rapporte aux avantages financiers (prime, promotion) de la rémunération, ainsi qu'à la stabilité de l'emploi. La **valeur de développement** concerne les opportunités d'évolution de carrière, de formation et de reconnaissance dans le milieu. Enfin, la **valeur de transmission** traduit la possibilité pour un travailleur de transmettre ses connaissances et de tutorer d'autres collaborateurs (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2015).

Roy (2008) émet toutefois des réserves. Il avance que le secteur étudié peut être un facteur qui modifierait les dimensions composant la marque employeur. Dans la même optique de la critique des

composantes figées de la marque employeur, Agrawal et Swaroop (2009), expliquent que des facteurs inhérents au travailleur, comme l'expérience, pourraient également influencer leur jugement sur la marque employeur d'une entreprise (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2015).

2.4.2 Marque employeur interne et externe

La marque employeur a deux cibles différentes : les potentiels candidats et les salariés faisant déjà partie des effectifs. Elle a donc deux dimensions avec des objectifs et des stratégies d'actions différentes, mais qui doivent malgré tout s'aligner dans un souci de cohérence. La marque employeur interne a pour objectif de fidéliser les salariés en place tandis que la marque employeur externe vise attirer les talents (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2016).

La cohérence entre le discours de l'employeur (marque employeur externe) et les attributs réels mis en place au sein de l'entreprise (marque employeur interne) est un facteur de réussite ou d'échec de la stratégie. En effet, une des fonctions du développement de la marque employeur est la communication et la mise en avant les avantages que proposent l'organisation pour développer l'image de l'employeur. Par conséquent, un contrat psychologique se crée entre l'employeur et le candidat. Si la réalité du travail ne correspond pas aux informations véhiculées par la marque employeur, cela peut engendrer des conséquences négatives chez le candidat. Par ailleurs, il est également essentiel de s'assurer que le vécu des collaborateurs en place soit toujours en accord avec les valeurs et les attributs revendiqués au préalable par l'employeur (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2016).

2.4.3 Différencier image de marque et marque employeur

L'**image de marque** et la **marque employeur** sont des concepts qu'il est important de pouvoir distinguer. La notion de marque employeur est déjà détaillée ci-dessus. Pour reprendre l'analogie entre marketing et marketing RH, notamment évoquée par Remmas (2023), le produit est ici ce que l'entreprise propose et la marque employeur une stratégie de fidélisation, autrement dit un outil marketing RH. La cible concerne donc les travailleurs, les salariés déjà en place, les candidats, les talents et les travailleurs futurs.

L'image de marque, de son côté, est définie comme « l'ensemble des perceptions portant sur une marque reflétée par les associations à la marque détenues dans la mémoire du consommateur » (Keller K.L., 1993 cité par Mrabet, Imane, 2022 :741). On retrouve dans cette description la notion d'une marque à mettre en avant dans un but attractif, mais la cible est différente : il s'agit de consommateurs et non de (potentiels) travailleurs.

Néanmoins, ces deux concepts ont beaucoup en commun, comme principalement l'outil du marketing dans l'objectif de promouvoir.

2.4.4 Antécédents de la marque employeur

Les antécédents de la marque employeur sont : la **culture organisationnelle**, le **marketing** et les **pratiques RH** (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2015). La construction d'une marque employeur unique et solide commence par le choix de l'image que l'organisation souhaite renvoyer au potentiel candidat, ainsi qu'aux travailleurs faisant déjà partie des effectifs.

Pour déterminer cette image, il faut s'intéresser à la culture organisationnelle de l'entreprise. La culture d'entreprise est « l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation » (Chaminade, 2010 : 33). Le challenge du professionnel en charge de la marque employeur est d'intégrer des stratégies de fidélisation dans la culture de l'entreprise déjà établie, dans le but de devenir un employeur de référence. La culture vivante et l'éthique sont deux notions qui doivent être intégrées pour bien comprendre le concept de « culture d'entreprise ». Au sein d'une entreprise, la culture est un élément qui évolue en fonction des contextes qu'impose l'organisation : elle s'adapte aux contraintes et au développement de l'entreprise, on peut dire qu'elle est « vivante ». Dans la même logique que la responsabilité sociale évoquée plus haut dans la théorie⁵, la culture se doit d'être éthique. Elle doit placer l'humain au centre de sa gestion des ressources humaines et le respecter. C'est grâce à l'éthique que la culture influencera positivement le sentiment d'appartenance et d'attachement, et fera reculer l'individualisme pour obtenir des employés qu'ils se projettent et s'intègrent dans les missions de l'entreprise (Chaminade, 2010).

Une bonne marque employeur est également fondée sur des activités de marketing. En effet, la communication doit être réfléchie et amenée intelligemment par les moyens les plus opportuns. Pour cela, Collins et Stevens (2002) relèvent 3 actions propres au marketing qui influenceraient de manière positive la marque employeur : (1) Promouvoir l'entreprise par le biais de la publicité sur différents canaux, comme les réseaux sociaux, (2) Mettre en place une communication institutionnelle en créant des moyens de communication interne, tels que des annonces dans les salles communes du personnel ou des réseaux sociaux uniquement dirigés vers les collaborateurs et qui communiquent sur différents sujets qui concernent l'entreprise et ses employés⁶, (3) Pratiquer le bouche-à-oreille « positif » de manière à

⁵ Cf. partie « enjeux des politiques de fidélisation » de ce travail.

⁶ Cette communication institutionnelle peut s'apparenter à l'annonce de la fête du personnel, les emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, les avantages dont peuvent bénéficier les membres de l'organisation, etc.

vant les mérites de l'entreprise qui s'avèrent être un levier d'attractivité très efficace (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2015).

Enfin, les « pratiques ressources humaines » illustrent de manière concrète les réelles intentions de l'entreprise en tant qu'employeur, et influencent la perception des travailleurs internes et des candidats. Il s'agit des politiques de rémunération, des processus de recrutements, des propositions de formation et de développement de carrière, etc. (Charbonniers-Voirin & Vignolles, 2015).

2.4.5 Vision, missions, valeurs

Dans la construction de la marque employeur, il est important de déterminer un cadre par l'instauration de piliers afin de rendre réel le projet de marque employeur. Pour cela, définir une vision, des missions et des valeurs peut inspirer l'engagement chez les collaborateurs de manière positive (Chaminade, 2010).

D'abord, la **vision**, elle désigne ce qui dirige les objectifs et mobilise les volontés des effectifs. Elle se doit d'être unique et de coïncider avec l'histoire de l'entreprise. Pour que son impact soit réellement significatif, il est de rigueur qu'elle s'infilte partout dans l'entreprise, donc à tous les niveaux. Par exemple, si la vision stagne au niveau de la direction, elle ne pourra pas inciter l'implication chez les travailleurs (Chaminade, 2010).

En ce qui concerne les **missions** de l'entreprise, celles-ci sont moins ancrées que la vision sur le long terme, et évoluent au fil du temps. Les missions doivent marquer les esprits dans le but de motiver les équipes, et se doivent donc d'être audacieuses (Chaminade, 2010).

Les **valeurs**, quant à elles, ont pour but d'accroître le sentiment d'appartenance et de soutenir l'identité de l'entreprise. Elles doivent être définies en fonction de la culture organisationnelle. Tout comme le choix des missions, elles doivent avoir une certaine légitimité au risque de ne pas être prises au sérieux par les salariés et les candidats (Chaminade, 2010). Plus communément appelées « bullshit », certaines valeurs non représentatives de ce qui est réellement effectué au sein de l'organisation peuvent conduire à un effet inverse, et décrédibiliser les démarches de l'entreprise dans le cadre de sa marque employeur. Par exemple, « le greenwashing est une communication frauduleuse relevant du marketing, qui présente des arguments écologiques non-réels ou minimes, sachant que l'entreprise dépense souvent plus d'argent en publicité et en communication à cet effet qu'en actions effectives envers le climat et l'environnement » (Vargas, 2020 : 21). Cette illustration ne relève pas du concept de marque employeur mais illustre un marketing raté ou un discours ne correspondant pas à la réalité. Ces constats démontrent toute l'importance d'une cohérence de la marque employeur interne et externe.

2.4.6 Les étapes de la construction de la marques employeur

Dans son ouvrage « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », Chaminade (2010) propose 7 étapes pour construire une marque employeur de qualité.

La première étape s'apparente à un état des lieux de l'existant. Il s'agit d'analyser les pratiques de l'entreprise pouvant avoir un impact sur l'attractivité et de relever leurs points forts et leurs points faibles. Il faut pour cela identifier les soucis sociaux et organisationnels de l'organisation, et y remédier avant de se lancer dans la mise en place d'une marque employeur.

L'identification des dysfonctionnements effectuée, la seconde étape consiste à remédier à ces derniers ce qui va, dans un sens, montrer aux collaborateurs que ce projet n'est pas uniquement un coup de communication mais le synonyme d'un changement pour le mieux (Chaminade, 2010).

Une fois les problèmes internes réglés, il faut procéder à l'inventaire des pratiques internes qui font que l'entreprise est attractive et se différencie des autres. L'étape 3 mobilise l'opinion des salariés. Le but est d'avoir une réelle perception du poids des pratiques déjà en place auprès des salariés. Les éventuelles audits RH réalisés au sein de l'entreprise sont entre autres une source à utiliser pour mettre en avant les atouts présents dans l'organisation (Chaminade, 2010).

L'étape 4 consiste en la vérification de la congruence des valeurs, missions et visions dans l'entreprise. Elle vise à s'assurer que les valeurs des dirigeants correspondent à celles des salariés. Pour pouvoir construire la nouvelle marque employeur après avoir identifié les réelles valeurs, visions et missions, il convient de sélectionner les valeurs clés que l'on souhaite mettre en avant. Leur sélection doit s'inscrire dans une démarche de réponse aux attentes des salariés et de mise en valeur des objectifs de l'entreprise (Chaminade, 2010).

Analyser les pratiques des concurrents et prendre conscience de ce que renvoie l'image sociale de l'entreprise constituent l'étape 5. Les concurrents à observer sont les entreprises qui se situent sur le même marché de l'emploi. Les éléments à identifier sont leurs pratiques RH, les avantages qu'elles proposent aux travailleurs, ainsi que leurs stratégies de fidélisation et d'attraction. Pour se rendre compte de comment est perçue notre image sociale sur le marché, il faut adopter une posture externe (Chaminade, 2010).

Comme précisé préalablement, il n'est pas bénéfique ni réalisable de cibler tout le monde (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008). L'étape 6 consiste donc à identifier stratégiquement les cibles. De manière pratique et d'un point de vue quantitatif, il s'agit de déterminer les besoins de l'entreprise en termes de capital humain. Dans une perspective qualitative, il faut ensuite définir le type de profil en adéquation avec les attentes de l'entreprises (Chaminade, 2010).

La dernière étape, l'étape 7, est une collaboration entre le service RH et le service de communication marketing qui vise à échanger à propos de la composition de la marque employeur. Il s'agit d'élaborer un plan de communication pour diffuser les éléments constituant la marque employeur construite durant les précédentes étapes. Il existe différents canaux de communication possibles en fonction des moyens de l'entreprises, de la cible, etc. En voici quelques exemples : les primes de cooptation, la création d'un « espace recrutement » sur le site de l'entreprise, les activités « teambuilding », les possibilités de travailler différemment comme en télétravail ou avec des animaux, etc.

3 Méthodologie

Après plusieurs allers-retours entre la théorie et le terrain, j'ai pu rapidement constater que l'une des plus grosses problématiques RH des entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration est le haut taux de « turnover ». L'hôtel dans lequel j'ai effectué mon stage et conduit mon terrain d'enquête ne fait pas exception à cette réalité, puisqu'il présente un taux de « turnover » de 67 %, contre « seulement » 14,95 % pour l'entièreté des salariés Français en 2023⁷. Qu'est-ce qui engendre un taux de « turnover » aussi important dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ? Après discussion avec mon promoteur, j'ai pris la décision de me concentrer sur les moyens de fidélisation et de rétention des salariés dans le contexte bien précis qu'est le secteur hôtelier. J'ai alors commencé par analyser les différentes pistes mises en œuvre pour fidéliser et stabiliser le capital humain au sein de l'organisation dans laquelle j'ai effectué mon stage.

Ma question de départ en est ressortie comme telle : *Comment les stratégies de fidélisation des travailleurs dans le secteur hôtelier peuvent-elles être optimisées pour promouvoir la rétention du personnel et améliorer la performance organisationnelle ?*

3.1 Objet de recherche

La revue de la littérature étant exposée, je peux désormais détailler la méthodologie employée tout au long du terrain pour comprendre comment fonctionne la fidélisation des employés.

Dans un premier temps, je m'attacherai à la présentation de l'objet de recherche et à celle de la problématique de départ de mon travail. Je viserai ensuite la description du terrain de recherche par l'exposition de son secteur, de sa structure, ainsi que du rôle que j'ai personnellement occupé dans l'organisation. À la suite de cela, je justifierai le choix de mes outils empiriques. Enfin, quelques limites à la réalisation de ma recherche seront présentées.

3.2 Le terrain de recherche

Réaliser mon stage et mon mémoire sur le secteur de l'hôtellerie-restauration est un choix personnel de ma part. Ce choix relève de ma passion pour ce milieu depuis toujours. J'ai donc entrepris un stage dans cette branche à Paris au sein du service RH d'un hôtel reconnu. Cette formule était parfaite de mon point de vue, car elle alliait une expérience professionnelle inscrite dans la branche de mes

⁷ D'après le journal Le Monde : https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/04/12/l-absenteisme-et-le-turnover-reculent-en-2023_6227351_3234.html, consulté le 20 mai 2024.

études – les ressources humaines – et un lieu de recherche personnellement enrichissant – le milieu hôtelier. De plus, comme spécifié dans la théorie, le secteur de l'hôtellerie-restauration a des spécificités qui engendrent des défis RH particulièrement intéressants à plusieurs niveaux.

Mon terrain de recherche a donc pris place directement sur mon lieu de stage, dans un établissement hôtelier à Paris, dans le quartier de Pigalle (9^{ème} arrondissement). L'hôtel en question, l'Hôtel Rochechouart, comprend plusieurs points de vente : l'hôtel, un restaurant, un *dancing*, un *rooftop*, ainsi qu'un bar à huîtres. Cette organisation fait elle-même partie d'un groupe nommé « Orso », qui comprend, en tout, sept hôtels parisiens. Le groupe Orso fait partie d'un groupe hôtelier, SOHOMA, qui possède 70 hôtels dans toute la France.

L'intitulé de mon poste au sein du service des ressources humaines était « stagiaire assistante RH ». Ce poste, ainsi que les attentes qui en ont découlé, pourraient être qualifiés d'« hybrides ». En effet, d'une part, mes tâches se sont avérées très factuelles ; il s'agissait principalement d'un suivi administratif quotidien de la gestion des contrats d'extra, de la rédaction des dossiers d'entrées, de la gestion des saisies sur salaires, etc. Cette partie de mon travail de stagiaire était basée sur une certaine autonomie, ma « maîtresse » de stage, chargée des ressources humaines au Rochechouart, souhaitant dès mon arrivée un certain partage des tâches et ce, en relais pour qu'elle puisse simultanément se pencher sur d'autres dossiers ou s'assurer d'un bon suivi de ceux-ci lors de ses absences. D'autre part, on attendait explicitement de moi un apport dans le bon développement des projets RH en cours, tels que la stabilisation du personnel et la structuration des procédures RH. Cette autre facette de mon stage relevait de compétences analytiques et de propositions d'idées nouvelles.

Comme développé dans mon rapport de stage, un décalage s'est progressivement établi entre ce qui était initialement prévu pour mon poste, et ce qu'il a effectivement requis comme implication de ma part. L'absence inattendue de la personne s'occupant de la comptabilité, a eu comme conséquence de devoir me mettre à effectuer des tâches relevant de ce domaine en plus de celles qui m'étaient initialement attribuées et ce, en collaboration avec ma « maîtresse » de stage, le directeur et le contrôleur de gestion. Cet écart par rapport au parcours prévu, est inhérent aux caractéristiques du secteur choisi pour mon terrain de recherche. En effet, l'hôtel Rochechouart est une structure de petite taille, ce qui requiert polyvalence et flexibilité de la part des travailleurs. Comme précisé au début de ce travail dans la partie théorique, la flexibilité est une caractéristique faisant partie intégrante du secteur hôtelier, en plus d'y être un outil de gestion (Forté, Moncharte, 2013).

3.3 Outils mobilisés

L'une de mes pratiques empiriques a été l'observation participante. En effet, un stage de 6 mois au sein du service des ressources humaines dans un hôtel à Paris a eu pour conséquence que j'intègre

pleinement l'institution étudiée. J'ai de ce fait eu un contact direct et prolongé avec la réalité sociale qui relevait mon attention dans cette recherche. La méthode de l'observation participante m'a permis de récolter des données et d'interagir avec les travailleurs et acteurs du terrain. En plus des données explicites, l'observation participante m'a offert un accès aux expériences informelles. Par exemple, certains de mes collègues se sont confiés à moi. Les expériences informelles vont, contrairement aux données manifestes du terrain, nous permettre d'obtenir des informations sous-jacentes hors du cadre formel. Mon immersion dans l'entreprise m'a permis de comprendre la culture d'entreprise ainsi que les rapports de pouvoir et d'influencer mon interprétation des données récoltées (Olivier de Sardan, 1995).

Comme l'explique Olivier de Sardan (1995), l'observation participante n'est pas suffisante pour obtenir toutes les données nécessaires. De plus, les acteurs locaux représentent une source de savoirs qu'ils sont seuls à posséder, de par leur intégration dans l'organisation, et qu'il est impossible de trouver grâce aux supports explicites, comme par exemple, les documents écrits de l'entreprise. Leur représentation des différentes problématiques sur lesquelles je me suis penchée, ainsi que la connaissance qu'ils ont du contexte social sur le terrain, peuvent être communiqués à travers des échanges et des entretiens. C'est la raison qui m'a amenée à réaliser des entretiens semi-directifs avec de nombreux membres de l'hôtel, représentant tous les postes et tous les niveaux professionnels. J'ai tenté, par le biais de ces entretiens, de créer un véritable dialogue, une situation d'écoute où l'interviewé avait la possibilité de « disposer d'une réelle liberté de propos » (Olivier de Sardan, 1995 : 8). Mes interviews ont suivi le fil conducteur de mes guides d'entretiens, élaborés au préalable. Bien que ces derniers avaient pour rôle de cadrer l'échange, ils ne constituaient pas un questionnaire rigide. « La qualité d'un entretien semi-directif dépend ainsi en grande partie de l'attitude d'empathie et d'écoute attentive adoptée par l'enquêteur/-trice, qui lui permettra de faire l'usage le plus adapté de sa grille de questions en situation. » (Kaufmann, 2016 cité par Pin, 2023 : 2)

Une des caractéristiques de mon travail empirique a été de réaliser mes entretiens relativement tôt dans mes recherches. Effectivement, le but de ces échanges n'était pas de vérifier les théories mobilisées dans le cadre de ce travail de terrain, mais plutôt d'approfondir la problématique de recherche. Ce n'est donc que dans un second temps que les concepts théoriques se rapportant au contexte d'étude ont été ajoutés à la théorie pour l'étayer et guider son déploiement. Pour ce faire, j'ai pris le parti de produire ma théorie par induction, c'est-à-dire sur base des données engendrées par mon terrain (Pin, 2023). De là découle mon choix de la conduite d'entretiens semi-directifs. Je ne pense toutefois pas pouvoir qualifier ma démarche de recherche comme étant seulement inductive. En effet, mon orientation méthodologique combine différentes perspectives d'analyses et s'est effectuée instinctivement sur base de ce que la littérature sociologique appelle un aller-retour, une influence mutuelle entre la théorie et le terrain (Bacou, 2015).

Le dernier outil de recueil de données empiriques relève des sources écrites. Ces documents internes proviennent tout droit de mon terrain (Olivier de Sardan, 1995). Il s'agit concrètement des résultats d'un audit RH ayant été réalisé pendant la durée de mon stage, d'organigrammes de l'équipe, d'organigrammes prévisionnels, de l'ancien et du nouveau livret d'intégration, etc.

3.4 Limites de la recherche

Il est à présent question d'énoncer et analyser les différents obstacles rencontrés durant la recherche et qui, selon moi, pourraient représenter des limites dans le déploiement de mon travail.

En premier lieu, j'ai dû faire face à certaines contraintes inhérentes aux modalités de mon stage. De fait, j'ai choisi de réaliser un stage qui s'est concrétisé par une réelle expérience complexe sur les plans scolaire et professionnel. En effet, j'ai d'abord pris la décision de prendre une année de master supplémentaire d'étude dans le but de faire un stage à l'étranger dans un secteur qui me tenait particulièrement à cœur, pour une durée de 6 mois (au lieu des 4 mois minimum requis) et avec un rythme de salarié classique de 39 heures par semaine. Ce rythme de travail soutenu s'est intensifié à cause des conditions réelles du stage, c'est-à-dire des missions bien plus conséquentes qu'annoncées. L'ajout de la comptabilité à mes tâches quotidiennes m'a contraint à revoir ma méthodologie, faute de temps. Alors que j'avais prévu de passer mes entretiens de manière inductive, j'ai dû mettre ce projet de côté un certain temps pour me consacrer entièrement aux implications de mon poste de stage. Ce laps de temps n'a toutefois pas été perdu d'un point de vue méthodologique : j'ai en effet pu le mettre à profit en concentrant mon attention sur des éléments implicites de la structure de l'hôtel et de son fonctionnement dans lesquels j'étais pleinement immergée. C'est ainsi que de nouveaux enjeux concernant l'objet de ma recherche sont apparus ; ils ont enrichi ma compréhension du terrain et contribué à affiner ma problématique de départ. J'ai alors pu redéfinir la portée de mes entretiens, en la précisant. Ces particularités de terrain m'ont par conséquent conduite à faire des allers-retours entre la théorie et la récolte de données toujours plus ciblées au cours du temps.

En outre, le temps de réaliser mes entretiens, mon intégration parmi l'équipe a été bien entamée. Un biais de sympathie a donc pu intervenir lors de mes recherches, d'une part dans ma propre position de chercheuse et d'autre part, du côté des membres du personnel de l'hôtel interrogés lors des entretiens.

Dans le cadre de la pratique de ces derniers, un biais d'autorité pourrait avoir conduit à une certaine réticence des interviewés à être entièrement transparents quant à leurs opinions réelles. Effectivement, mon poste de stagiaire RH et donc d'assistante directe de la chargée RH, elle-même membre de la direction, peut avoir amené certains membres du personnel à douter de ma discrétion à propos du contenu de nos échanges et à ne pas s'être pleinement confiés sur certains sujets relatifs à leur position et à leur travail quotidien dans l'entreprise. De plus, malgré l'exposition détaillée de ma

méthode d'anonymisation, l'hôtel Rochechouart est une petite structure avec des espaces restreints, mes entretiens ont été réalisés dans des espaces communs et de passage, à la vue de certains autres employés. Ces circonstances ont pu ne pas mettre les interviewés dans une position de confort, et peut les avoir conduits à une certaine retenue dans leur propos.

3.5 Hypothèses

Compte tenu du caractère abductif, c'est-à-dire la pratique d'aller-retours entre le terrain et la théorie, des méthodes de recherche, l'émergence des premières ébauches d'hypothèses sont apparues suite à l'exploration de mon terrain, et se sont affinées ultérieurement avec la construction des bases théoriques du travail.

Les hypothèses, ainsi construites à mi-chemin entre l'exploration du terrain et de la théorie, sont les suivantes :

Les stratégies de fidélisation des travailleurs dans le secteur hôtelier doivent mettre un point d'honneur à construire un processus d'intégration efficace ce qui passe par la construction d'une culture d'entreprise solide. (Hypothèse 1)

Cette première hypothèse émerge lors de la découverte du processus d'intégration mis en place au sein de l'hôtel et gagne en pertinence lors de la construction de la théorie. En effet, si l'on se réfère à la notion de « culture d'entreprise » définie comme « l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation » (Chaminade, 2010 : 33) mentionnée lors de mon point de théorie sur la marque employeur, plus haut dans ce travail.

Les stratégies de fidélisation des travailleurs dans le secteur hôtelier doivent mettre en avant les perspectives d'évolution en interne et les possibilités de formations auprès des employés. (Hypothèse 2)

Cette seconde hypothèse s'est développée sur base de la partie théorique sur « les pratique RH pour fidéliser », qui mentionne les perspectives d'évolution et la personnalisation d'un parcours de formation, autant que sur la partie à propos du « secteur de l'hôtellerie- restauration », qui évoque la pratique d'évitement du marché de placement pour privilégier l'évolution en interne. À cela s'ajoute une analyse approfondie du terrain, qui atteste d'une fuite de talents qui semble découler d'un manque de clarté sur les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise.

4 Empirie

4.1 Présentation de l'entreprise

4.1.1 SOHOMA

SOHOMA est un groupe de gestion hôtelière fondé il y a près de 40 ans, et dont les valeurs sont : l'esprit d'équipe, la performance et la créativité. Le groupe hôtelier comprend, à l'heure actuelle, 70 hôtels répartis dans toute la France, dont 28 à Paris. Dans ces 28 hôtels de la capitale, 7 sont qualifiés de « boutique hôtels » et font partie du groupe Orso.

4.1.2 Orso

Histoire :

La société « Orso Hôtels » a été créée il y a trois ans, en 2020. Les fondateurs de la marque sont : Louis et Anouk Solanet, respectivement le fils du créateur du groupe SOHOMA et son épouse. Parallèlement à la création de l'entité Orso au sein du groupe SOHOMA, le projet de développement de la marque et de la marque employeur Orso a vu le jour.

Parcours et développement :

Orso a en réalité commencé sa création juridique un peu plus tôt, avec l'ouverture de deux hôtels boutiques en 2019. Par la suite, en 2020, deux hôtels supplémentaires ont été ouverts, suivis de deux autres en 2021. Le dernier des sept hôtels Orso a ouvert en 2023. Les gestionnaires de la marque ont ensuite décidé de diversifier leurs activités en développant une partie restauration au sein d'un de leurs établissements. Ce projet s'est concrétisé par l'ouverture d'un restaurant, d'un rooftop, d'un dancing et d'un comptoir à huîtres au sein de l'hôtel Rochechouart. Parallèlement à ce développement, une image de marque et une marque employeur du groupe Orso s'est progressivement mise en place. Concernant l'image de marque, des démarches de standardisation et d'uniformisation peuvent être relevées au niveau des différents hôtels boutiques de la marque. Concrètement, elle consiste en la création d'une gamme de soins mise à disposition dans les chambres de tous les hôtels du groupe, l'élaboration de cocktails servis dans tous les bars, la standardisation des petits-déjeuners, etc. J'aborderai en détail le cas de la marque employeur un peu plus loin dans ce travail.

4.1.3 Le Rochechouart

L'hôtel Rochechouart a été ouvert en 2020. Il dépend du groupe Orso, qui dépend lui-même du groupe SOHOMA. Peu après son ouverture, les activités de cet hôtel ont été grandement freinées, voire

mises à l'arrêt, par le contexte de crise sanitaire du Covid-19. Lors de la reprise des activités du secteur de l'hôtellerie-restauration, le Rochechouart s'est très rapidement développé et a ouvert plusieurs nouveaux points de vente. En effet, à l'activité hôtelière est venue s'ajouter un restaurant mais également un dancing, un rooftop saisonnier ainsi qu'un comptoir à huîtres.

Brève analyse organisationnelle et effectifs :

Pour étayer le fonctionnement de l'organisation et de ses effectifs, je prends appui sur l'approche analytique d'Henry Mintzberg (1982), mobilisée par Pichault et Nizet (2013). Pour identifier les différentes composantes organisationnelles de l'entreprise, étant donné les nombreuses activités pratiquées au sein de l'organisation, les effectifs sont répartis en différents services et centres opérationnels, qui interagissent les uns avec les autres tout en dépendant de la ligne hiérarchique et du sommet stratégique. Les centres opérationnels sont : le service de la restauration et le service d'hébergement, lui-même composé du « *housekeeping* », c'est-à-dire l'équipe de nettoyage et de maintenance, et de la réception. La ligne hiérarchique, de son côté, comprend : le « *general manager* » (GM) de l'hôtel, la chargée RH, le directeur de l'hébergement, le responsable financier, le directeur de la restauration. Concernant le sommet hiérarchique, il reprend : des membres des sièges Orso et SOHOMA, ainsi que leurs fondateurs. L'organigramme de l'entreprise en **annexe 3**, effectué en octobre 2023 lors de mon stage, permet d'illustrer l'organisation des effectifs.

4.2 La fidélisation au sein de l'Hôtel Rochechouart

4.2.1 Analyse de l'existant

Durant mon stage de 6 mois, j'ai pu me rendre compte des problèmes organisationnelles que rencontre l'hôtel Rochechouart. Les conséquences RH sont manifestes. Nous pouvons relever, selon les dires de la direction, un haut taux de turnover avoisinant les 67%, ce qui traduit un faible pouvoir de rétention et de fidélisation de employés par l'entreprise. Les difficultés de recrutement sont aussi un problème dont j'ai pu prendre conscience au quotidien en tant qu'assistante RH. Cependant, la direction est consciente de ces problématiques au sein de ses ressources humaines. L'équipe de la direction comprenant la chargée des ressources humaines a déjà commencé le travail en mettant en place des solutions. Lorsque j'ai débuté, un projet de stabilisation du personnel était en cours de développement, par la suite un audit RH dans le but de cibler les priorités allait être réalisé et un peu plus tard, l'ambition de création d'une marque employeur s'est concrétiser par certaines actions concrètes. Je vais dans cette partie expliciter le projet de stabilisation et l'audit RH.

4.2.1.2 *Projet de stabilisation*

Lors de mon arrivée au sein de l'entreprise en tant que stagiaire, ma « maître » de stage m'a informée d'un projet RH en cours appelé « Stabiliser ». En effet, le Rochechouart fait face à un très haut taux de *turnover* et éprouve de grosses difficultés à recruter et à garder des bons éléments sur le long terme. En plus de ce *turnover* manifeste, la direction relève des faiblesses en termes de communication, management, compréhension, conditions de travail, salaire, etc. De ces constats émerge donc le projet « Stabiliser », qui vise à stabiliser le personnel au sein de l'hôtel et à créer une base d'effectifs solide et fiable.

Pour expliquer le développement du projet ainsi que les mesures mises en place, je me réfère à des documents internes de l'entreprise auxquels j'ai eu accès durant mon stage. Le plus utile à mon analyse est un PowerPoint détaillant le plan d'action réalisé par la chargée RH, nommé « Plan d'action, développement RH ».

Les 5 priorités du projet y sont définies :

La **priorité 1** est « Définir l'ADN de l'hôtel Rochechouart et le partager en interne puis en externe ». Cette étape se divise en 3 parties. Tout d'abord, elle présente la définition du Rochechouart au sein du groupe Orso, car il a été décidé que c'est Orso qui allait être mis en avant aux yeux du personnel du Rochechouart, et des autres hôtels du groupe Orso. Les mesures établies dans cette première partie sont : la création du livret d'accueil Orso, la création d'un compte Instagram « Club Orso » uniquement réservé au personnel, des « fiches hôtels » qui détaillent l'identité de chaque hôtel du groupe, l'introduction d'une « valeur staff » qui est « Aimer faire plaisir » et la construction de trames d'entretiens. Ces mesures sont donc appliquées dans l'entièreté des 7 boutiques-hôtels Orso. Ensuite, il s'agit de définir l'ADN du Rochechouart, c'est-à-dire son « histoire de l'excellence ». L'hôtel en lui-même a un bagage historique que les acteurs du projet ont décidé de mettre en avant pour définir l'ADN de l'hôtel, le tout en y ajoutant des notions de modernité, de professionnalisme, de sens du détail, etc. Enfin, dans la dernière partie, le Rochechouart est identifié comme un « flagship »⁸. L'objectif est de faire du Rochechouart la vitrine du groupe Orso, qu'il soit le plus exposé d'un point de vue médiatique. Autrement dit, il s'agit de faire en sorte que l'hôtel pilote un laboratoire d'idées pour le reste du groupe. « Nous ne sommes pas le meilleur, mais nous sommes un modèle, un navire stable et fort qui tire derrière lui les autres hôtels ORSO ». Cette phrase est la définition mentionnée dans le document, et illustre le plan d'action.

⁸ Ce terme désigne : « le meilleur ou le plus important produit, idée, bâtiment, etc. que possède ou produit une organisation ». Source : Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/flagship>, consulté le 26 mai 2024 (traduction personnelle).

La **priorité 2** est de définir le « *storytelling* ». Les concepteurs du projet de stabilisation font référence, ici, à la définition d'une ligne de conduite qui reprend une certaine manière d'être, de parler ; on peut utiliser le terme « *grooming* », c'est-à-dire la présentation physique et vestimentaire du personnel. Il s'agit de la définition du concept de l'hôtel, du restaurant, du *rooftop*, du dancing et du comptoir à huîtres. Pour cela, la responsable commerciale et marketing du siège Orso a réalisé des fiches explicatives. Lors de son entretien, elle m'a expliqué la ligne de conduite qu'elle souhaite mettre en place au niveau du petit déjeuner : « *La phrase "est-ce que vous avez bien dormi" au petit-déjeuner, ça c'est tellement subtil que c'est impossible pour le client de savoir que c'est quelque chose de marque. Le client se sent comme chez lui, comme chez un ami parce qu'on se préoccupe de comment il va, on lui demande pas sa chambre pour le facturer, c'est pas du tout l'esprit.* » (Constance)

Ensuite, « Définir notre objectif » est la **priorité 3**. Elle consiste à exposer les buts communs et à montrer où l'on veut amener le projet tous ensemble. L'objectif est de faire du Rochechouart un lieu de vie, où l'on mange et bois bien, où l'on aime faire plaisir, où le service du client est personnalisé, de faire du Rochechouart un lieu iconique de Pigalle et Montmartre.

La **priorité 4** consiste à apporter une certaine standardisation dans le processus de recrutement. Il s'agit de créer des fiches de postes et des annonces d'embauche standardisées. Des trames d'entretien et des processus d'intégration standardisés à l'échelle du groupe Orso sont également prévues à cette étape du projet.

Pour terminer, « Être ensemble », la **priorité 5**, a pour ambition d'introduire des moments forts d'échanges au sein des effectifs à trois niveaux différents : entre collaborateurs Orso, entre collaborateurs Rochechouart, et entre différents services de l'hôtel. Ce point reprend également l'objectif d'une meilleure communication exécutée dans la pratique par des réunions de service et des formations destinées aux managers pour mieux former les équipes et mieux communiquer les informations, ainsi que rendre des « *feedback* » constructifs sur le travail des équipes.

De manière globale, les objectifs exposés par ce plan d'action s'inscrivent dans plusieurs théories exposées dans ma revue de littérature. Par exemple, la définition de l'ADN de l'organisation s'inscrit dans une démarche de marketing RH. En effet, le marketing RH consiste en « l'utilisation d'outils et de techniques issus du marketing, au service de la gestion du personnel d'une entreprise » (Remmas, 2023 : 194). Le fait d'élaborer un ADN, de définir une « *storytelling* » et d'utiliser le concept de « *flagship* » s'apparente à des méthodes de marketing mobilisées dans un but RH, de fidélisation des employés (dimension interne) et de développement de l'image de l'entreprise (dimension externe). Concrètement, les outils du marketing RH évoqués dans ma théorie sont : les outils de fidélisation, d'attraction et d'intégration, qui peuvent tous être retrouvés dans les actions concrètes de ce type de projet de stabilisation.

4.2.1.3 *Audit RH*

En parallèle du projet de stabilisation étayé ci-dessus, le Rochechouart a décidé de faire appel à une consultante externe pour réaliser un audit RH. L'objectif poursuivi était de comprendre les raisons de la fuite des talents, en interrogeant directement les équipes de l'hôtel.

Après avoir présenté la méthode utilisée par la consultante dans le but d'obtenir les témoignages des effectifs, j'exposerai les résultats de l'audit. Pour ce faire, les sources mobilisées proviennent directement de l'entreprise. Il s'agit des documents : « Mission audit de l'hôtel Rochechouart » (Novembre 2023) et « Synthèse restitution audit Rochechouart » (Novembre 2023).

Les données ont été collectées par le biais d'entretiens individuels menés par la consultante auprès d'un échantillon de 30 talents (incluant des Membres du Comité de direction, des Chefs de service, des Superviseurs et des Employés) représentatifs de l'ensemble des services de l'hôtel. J'estime que les entretiens sont de nature semi-directive, car le guide d'entretiens est nommé « liste des questions qui pourront être posées lors des entretiens », ce qui évoque le souhait d'une certaine flexibilité au cours de l'entretien. Il est composé de questions relatives : à l'attractivité, au ressenti quotidien du travail, aux éventuels dysfonctionnements, à l'avis général par rapport au fonctionnement de l'hôtel et à l'expérience talents.

Je vais à présent exposer les résultats de la synthèse de restitution de l'audit RH, tout en faisant des parallèles avec ma propre expérience sur le terrain.

Les problèmes mis en avant par l'audit et qui pourraient être des pistes pour expliquer ce fort turnover sont les suivantes. Tout d'abord, le manque de procédures peut compromettre l'intégration des employés. Effectivement, certains de mes collègues, arrivés depuis peu dans l'entreprise, manifestaient une certaine frustration de ne pas savoir ce que l'on attendait d'eux. A cela vient s'ajouter au niveau du management un problème d'encadrement, surtout au niveau de la restauration. De manière globale, le restaurant de l'hôtel manque d'une vision et de missions. Comme vu au préalable, dans la théorie, la vision est ce qui va diriger les objectifs et mobiliser les volontés (Chaminade, 2010). Au moment de mon stage, la restauration ne savait pas où elle allait en termes d'image, d'expérience client et d'équipe. Il en découle un manque de missions, ce qui entraînent une démotivation de l'entièreté du service de la restauration. Le manque de procédures va également se traduire par un sentiment d'écart entre attentes et réalités du travail par les travailleurs. Certains employés expriment qu'ils ont plus de responsabilités que prévus à la base. Les procédés n'étant pas clairement déterminés, le travail exposé à l'embauche est parfois différent du travail réel.

Ensuite, l'audit RH relève une mauvaise communication interservices qui, selon moi, pourrait découler d'un autre point négatif évoqué dans la synthèse qui est la méconnaissance de ce qui se passe dans les autres services que le sien. En conséquence, il y a des conflits qui s'installent, notamment entre la restauration et l'hébergement. Par manque de connaissance, les services manquent de considération les uns avec les autres. On peut aussi associer à cette problématique le manque de responsabilisation des managers. J'ai pu constater que lorsque survient un problème, les différents managers et responsables de services se renvoyaient la balle et ne prenaient pas leurs responsabilités qui, en fait, n'étaient pas clairement définies. Pour illustrer ce souci, quand je suis arrivée dans l'entreprise, ma maître de stage, la chargée RH, réalisait un document reprenant toutes les pièces de l'hôtel en attribuant, par le biais d'un code couleur, chaque pièce à un service spécifique qui en sera à présent responsable d'un point de vue de la tenue (propreté et rangement). Cette mesure a dû être formalisée suite au fait que les chefs de services ne parvenaient pas à s'entendre entre eux à ce sujet.

Un autre élément que je décide de mettre en exergue est l'incompréhension des choix de gestion pris par la direction, de la part des employés. L'audit montre que, selon certains employés, des décisions de gestion seraient prises au détriment de la qualité des services, des clients ainsi que du personnel. De plus, certains employés expriment un manque de considération et de reconnaissance à leur égard, de la part de la direction. Pour moi, cela pourrait être une conséquence de cette incompréhension. *« Tous ceux qui viennent du siège sont des gens qui sont dans l'immobilier de base et qui comprennent très peu l'activité hôtelière et ce que ça implique, ce qu'est un taux d'occupation, qu'est-ce qui faut privilégier. Ils ne savent pas comment gérer un service opérationnel, donc je me sens très peu proche du siège et parce qu'on a des objectifs qui sont clairement distinct »* (Noé). Cet extrait de l'entretien du gouvernant général de l'hôtel traduit bien le sentiment des employés quant à certaines décisions de la direction.

4.3 Entretiens semi-directifs

4.3.1 Contextualisation

Pour étayer mon corpus de données empiriques, j'ai choisi la réalisation d'entretiens semi-directifs directement sur mon lieu de stage. Pour les mener correctement, j'ai élaboré un guide d'entretien semi-directif, dont la ligne conductrice était d'obtenir des informations empiriques au sujet de la fidélisation des travailleurs au sein de l'hôtel Rochechouart, en plus de recueillir de la perception des salariés par rapport à la marque employeur mise en place dans cet objectif.

Cependant, un obstacle est rapidement apparu dans la conduite de mes démarches méthodologiques. On m'a informée qu'un audit RH, dont l'objectif était d'interroger une grosse partie des collaborateurs afin de construire une stratégie d'amélioration de l'expérience des talents et

d'accroître leur rétention, allait avoir lieu durant mon stage. Après la réalisation de l'audit, j'ai pris connaissance de la grille de questions, de la synthèse des résultats et du plan d'action amené par la consultante en charge de l'audit. Nous sommes arrivées conjointement, avec ma « maître » de stage, à la conclusion que la conduite d'entretiens dans le cadre de ma recherche en parallèle ceux du plan de stratégie de l'organisation allait créer une certaine redondance auprès des collaborateurs. Néanmoins, cet audit est rapidement apparu comme une source d'informations très intéressante pour mon objet de recherche, et c'est ainsi que j'ai décidé de l'incorporer au corpus de données soumis à l'analyse. Suite au déploiement de cet audit, le groupe Orso a récemment redéfini sa marque employeur et est actuellement en train de la promouvoir auprès des effectifs du groupe. J'ai par conséquent pris la décision de mener des entretiens semi-directifs avec l'objectif d'en apprendre davantage sur les impacts de cette stratégie de fidélisation sur les employés du Rochechouart.

4.3.2 Guide d'entretien

Le but des entretiens semi-directifs était, d'une part, de rendre compte de la perception réelle des travailleurs à propos de la marque employeur construite récemment et progressivement par la direction de l'hôtel ; il s'agissait précisément de prendre connaissance des effets d'attraction et de fidélisation de cette stratégie. D'autre part, ces entretiens étaient conduits dans l'objectif de comprendre comment les gestionnaires de la marque employeur ont pensé sa construction et sa mise en place, quels en étaient les objectifs et le public ciblé, et comment ils en percevaient le déploiement (jusqu'au moment des entretiens).

J'ai donc réalisé deux guides d'entretiens (**annexe 1 et 2**) à destination de deux catégories d'interviewés différentes.

4.3.3 Mode opératoire

Concernant la méthode d'anonymisation préconisée, j'ai privilégié le maintien des indicateurs sociaux inhérents aux prénoms des interviewés. En effet, un prénom peut être indicateur de différentes caractéristiques de la personne telles que le sexe, l'âge, les origines, la position sociale (Zolesio, 2013). Certes, cela représente un certain risque d'un point de vue de la fiabilité, ainsi qu'un moins haut degré de confidentialité. Cependant, dans l'objectif principal de conserver une certaine fluidité de lecture lors de la mention de mes entretiens, j'ai trouvé opportun de choisir cette méthode.

Un autre mode opératoire appliqué consiste en une pratique que je n'avais pas anticipée avant d'effectuer mes entretiens. De manière assez naturelle, dans le cas de certains entretiens, j'ai senti le besoin d'expliquer le concept clé de mon entretien, à savoir la « marque employeur ». En effet, c'est un

concept assez précis et technique, qui peut ne pas être compris en fonction du public à qui l'on s'adresse. J'ai donc décidé, en fonction du profil auquel je faisais face, mais aussi de mon ressenti subjectif sur le moment, de vulgariser et d'illustrer le concept de la marque employeur pour que l'interviewé puisse répondre à mes questions en pleine connaissance du sujet.

4.3.4 Echantillon

Afin d'obtenir une perception de la marque employeur aussi bien à partir de la vision des effectifs ciblés que des gestionnaires de la marque, on peut dire j'ai eu recours à un public cible pouvant être qualifié d'« hybride ».

En effet, j'ai interrogé deux personnes faisant partie intégrante du projet de développement de la marque employeur, la chargée des ressources humaines du Rochechouart et la responsable commerciale et marketing d'Orso, deux personnes qui se trouvent à deux échelles relativement différentes. Les huit autres entretiens ont quant à eux été menés auprès du personnel de l'Hôtel Rochechouart. Pour obtenir des résultats les plus représentatifs possibles, j'ai fixé mon échantillon selon plusieurs critères ayant un impact sur la perception de ces employés en ce qui concerne de la marque employeur : l'ancienneté, le niveau du poste et le contexte de travail (bureau ou opérationnel).

Voici un tableau récapitulatif des personnes interrogées avec leurs caractéristiques :

Prénom	Age	Ancienneté	Fonction	Poste	Intégration Orso
Julie	26	2,5 ans	Chargée RH Rochechouart	bureau	Non
Constance	27	4 mois mais à déjà travailler pour SOHOMA il y a 3 ans	Responsable commerciale et marketing au siège Orso	bureau	Non
Noé	25	2,5 ans	Gouvernant général	bureau et opérationnelle	Non
Margaux	22	2 ans	Attachée commerciale	bureau	Non
Simon	35	1 an et 2 mois	Bagagiste	opérationnelle	Non
Francesca	25	<1 an	Relation clientèle	bureau et opérationnelle	Oui
Mehdi	27	1 an et 4 mois	Superviseur au restaurant	opérationnelle	Non
Benjamin	30	1 an et 8 mois	Directeur du restaurant	opérationnelle	Non
Christophe	33	<1 mois	Responsable financier	bureau	Oui
Mila	23	1,5 mois	Serveuse polyvalente	opérationnelle	Oui

4.4 Stratégies de fidélisation : La Marque employeur

Nous voici au début de la dernière étape de mon travail, là où mon sujet de recherche est le plus affiné. Comme expliqué plus haut, pour ne pas effectuer des recherches redondantes avec l'audit RH

réalisé au sein du Rochechouart, j'ai changé de direction et ai donc axé mes recherches sur le sujet plus précis qu'est la marque employeur. Dans cette partie, j'analyse les données récoltées lors de mes entretiens tout en utilisant mon observation participante.

4.4.1 Contexte, motivations et acteurs du projet

Le contexte dans lequel la marque employeur a émergé est celui de la création de la marque Orso. Celle-ci naît il y a 3 ans, en 2020. Avant cela, les entités SOHOMA et Orso étaient « fusionnées ». En analysant les discours récoltés auprès de Julie et Constance, qui participent toutes deux à la gestion du projet du développement de la marque employeur mais à différents niveaux, la chronologie et les motivations de la mise en place de la marque employeur divergent.

Selon Julie, la chargée RH du Rochechouart, la marque s'est créée dans un souci de marketing. Les fondateurs de la marque se sont d'abord focalisés sur la partie commercialisation et marketing. En effet, au départ, chaque établissement a développé sa propre politique d'intégration et ses propres valeurs. C'est seulement lorsque la marque a atteint une certaine stabilité, c'est-à-dire que plus aucune ouverture d'hôtel n'était prévue, qu'il a été décidé de développer la marque employeur. Cependant, le développement de cette dernière est né, selon Julie, parce que les employés des différents hôtels vendaient uniquement l'hôtel pour lequel ils travaillaient et non l'ensemble du groupe. C'est de cette réflexion marketing qu'a émané la décision de concrétiser une marque employeur commune aux 7 hôtels Orso. *« De toute façon, là, les personnes qui s'occupent de la marque employeur, c'est l'équipe marketing et pas forcément une équipe RH par exemple. Et le point de vue marketing, il est vraiment présent. Je pense que c'est 50/50, à la fois pour de la vente et du marketing et, à la fois, pour garder les équipes, fidéliser, que ça a été créé. »* (Julie)

Constance, la responsable commerciale et marketing du siège Orso, a, quant à elle, une autre vision des ambitions du projet et de la chronologie du développement de la marque et de la marque employeur : *« C'est un projet qui est né « euh » un peu près en même temps que la marque, il y a 3 ans, en 2020, parce que c'est une marque qui est construite autour des humains. D'ailleurs le slogan de la marque c'est « remettre l'humain au cœur de l'expérience ». L'ambition c'était d'aller à l'encontre de ce qui se faisait dans l'hôtellerie, c'est-à-dire très standardisé vers de plus en plus de digitalisation. Donc remettre la personnalisation et l'humain au cœur de l'expérience. C'est-à-dire « euh » remettre les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise, pour ça, il faut les intégrer, il faut qu'ils se sentent bien dans l'entreprise, qu'ils aient envie de rester, qu'ils aient envie de prendre soin des clients. Ça va en fait par un bien-être et donc la création d'une marque employeur. »* (Constance)

Les acteurs du projet de développement de la marque employeur peuvent être identifiés à plusieurs niveaux. Au niveau de la conception, les acteurs décisionnaires de la marque employeur sont :

la directrice des ressources humaines du groupe SOHOMA qui est également la DRH référente du groupe Orso, la directrice du marketing SOHOMA mais aussi co-fondatrice et directrice de la marque Orso, le fils du fondateur de SOHOMA et sa femme qui sont les fondateurs de la marque Orso, le directeur des opérations Orso et enfin, Constance la directrice commerciale et marketing d'Orso. C'est cette équipe de projet qui a conçu la marque employeur, l'a introduite et l'a concrétisée par de la communication et des actions dirigées vers le public cible. En second plan, interviennent les directions de tous les hôtels appartenant au groupe. Il s'agit des GM, « *general manager* », c'est-à-dire les directeurs des hôtels et les chefs de service. L'hôtel Rochechouart contrairement aux autres hôtels du groupe, dispose d'une chargée RH qui est également actrice du projet de marque employeur. A cet échelon, l'implication des acteurs se résume à la communication. Ils ont pour rôle d'informer les effectifs des décisions et des actions que l'échelon de la conception met en place, ainsi que de faire « infuser » les nouvelles valeurs introduites par la marque employeur.

4.4.2 Public cible et objectifs

Toujours selon les entretiens de Julie et Constance, impliquées dans la gestion du projet de développement de la marque employeur, je vais définir le public ciblé par la marque employeur ainsi que les objectifs du projet.

Le public ciblé reprend l'entièreté des collaborateurs. Cependant, Julie et Constance sont conscientes qu'une totale inclusion de l'ensemble des employés du groupe Orso est illusoire.

Lors de son entretien, j'ai demandé à Julie si la marque employeur visait un certain type de travailleurs : « *Elle est pensée pour être pour tout le monde. Elle peut toucher tout le monde sur certains points (sac de bienvenue, livret d'accueil, apéros). Mais dans la réalité, il est clair que le club Orso, il est sur Instagram donc il faut être sur les réseaux sociaux, le livret, il faut savoir lire le français, et il est donné en PDF donc il faut avoir un ordi ou un téléphone adéquat. Et puis, « euh », les apéros Orso, ça reste des « after work », on est sur un modèle de gens du bureau qui vont après leur travail, mais ça ne s'adapte pas à ceux qui travaillent en service le soir, la nuit et les gens qui ont des enfants. Donc en théorie... évidemment, dans la pratique, c'est impossible de faire quelque chose qui parle à 100 % des collaborateurs.* » (Julie). Julie justifie certaines zones de non-inclusivité du projet par des éléments tangibles et pratiques. Constance, elle, nous explique que l'objectif d'inclure un maximum d'employés a été pensé dès la conception-même du projet. En effet, l'équipe de conception a d'abord rencontré des prestataires qui proposaient des plateformes digitales très complètes pour introduire la marque employeur au sein de l'entreprise. Ils ont ensuite écarté cette piste par souci d'inclusion car certains

employés n’y verraient, selon eux, pas d’intérêt, ou ne pourraient pas y avoir accès si certains effectifs visés par le projet ne possèdent pas d’ordinateur.

Je vais maintenant relever les objectifs qui m’ont été transmis par Constance, la responsable commerciale et marketing qui fait partie de l’équipe de conception ainsi que par Julie, la chargée RH qui fait partie de la direction du Rochechouart et dont le rôle principal est de communiquer et « faire infuser » la marque employeur.

Julie et Constance s’accordent pour dire que l’un des objectifs est la visibilité de la marque auprès des employés. D’une part, le but est que ces derniers prennent connaissance des perspectives d’évolution au-delà du Rochechouart, et que, s’ils souhaitent progresser, la mobilité interne est envisageable également au niveau du groupe Orso. Cela représente, pour les employeurs, une rétention de talents au sein du groupe et donc une possibilité de recruter et de faire évoluer quelqu’un en interne. Voici un extrait de l’entretien de Constance pour illustrer cet objectif : « *On veut être hyper transparent sur les opportunités de mobilité entre chaque hôtel, les perspectives d’évolution pour chacun. Et « euh » aussi faire comprendre à tout le monde qu’ils sont dans une marque jeune et dynamique avec des grosses ambitions d’évolutions. Expliquer à tout le monde que chaque personne qui arrive fait partie de l’aventure qu’on en est au tout début et qu’on a besoin de l’énergie de chacun pour construire et que chacun aura sa patte à mettre.* » (Constance). D’autre part, l’objectif est que les employés connaissent la marque et puissent la vendre auprès des clients (objectif de marketing), mais aussi dans leur entourage dans un but d’attraction de nouveaux talents. Cet aspect fait écho à la notion de « marketing RH ». En effet, un des objectifs de la marque employeur Orso est d’inciter les travailleurs à promouvoir l’image interne de l’entreprise, ce qui fait de la marque employeur un outil de marketing RH que j’ai présenté dans la partie théorique de ce travail. Julie mentionne un exemple de mobilité interne en racontant l’histoire d’une femme de chambre du Rochechouart qui est désormais au poste de gouvernante dans un autre hôtel du groupe. Cette histoire constitue un exemple concret de la pratique de marketing RH « *advocacy employee* », autrement dit le fait de faire des employés les ambassadeurs de la marque employeur.

Ensuite, un objectif de « bien-être » et de considération du collaborateur est amené par Constance : « *Le premier but, c’est vraiment un but qui est pour l’entreprise et les personnes qui sont dedans et pour ceux qui vont venir dedans, pas pour ses clients. Nous voulons remettre l’humain au centre. Le vrai but de la marque employeur, c’est d’attirer des vrais talents, de fidéliser des vrais talents et de créer un vrai bien-être de l’entreprise, que les gens soient heureux de venir travailler et qu’ils aient envie de transmettre les uns aux autres des bonnes pratiques “euh”, des moments de joie, de créer une entreprise de partage et de bien-être, c’est vraiment tourné vers le collaborateur.* » (Constance). Dans cet extrait, la volonté de créer un bon environnement de travail est mise en exergue, ce qui va de pair

avec le fait de montrer que le groupe considère ses employés et veut leur faire plaisir. Nous pouvons aussi relever la mention de l'objectif de transmission des bonnes pratiques. Julie amène également cet objectif en expliquant que, selon elle, le but de la marque employeur est aussi de créer une unité de groupe entre les hôtels Orso et de faciliter l'échange et la coordination entre les équipes des différents établissements pour pouvoir se comparer et « tirer du positif » à partir de chacun d'eux.

4.4.3 Exécution du projet

Dans cette partie de mon empirie, je vais exposer les démarches concrètes du projet de développement de la marque employeur. Certaines sont déjà introduites sur le terrain, dans les divers hôtels, d'autres sont en cours de développement et d'autres sont encore hypothétiques.

Le livret d'accueil Orso :

Cette démarche fait partie intégrante de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Il est fourni sous forme de PDF à chaque hôtel qui est chargé de le transmettre aux nouveaux collaborateurs sous la forme qui convient le mieux (papier ou PDF). C'est une pratique assez répandue dans les entreprises à l'heure actuelle, c'est un peu le « must have », c'est-à-dire l'incontournable, de l'intégration. Dans le cas présent, il a été créé dans le cadre du projet de marque employeur et a, selon Constance, pour intention d'informer le nouvel employé du comportement qu'il doit adopter vis-à-vis du client pour le servir au mieux. Cela se réfère à la priorité 2 du projet « stabilisation », définir le « storytelling », c'est-à-dire la ligne de conduite à adopter. Mais il s'agit aussi de montrer aux nouveaux, l'intention du groupe envers eux, les servir au mieux, ainsi que montrer les avantages qu'il propose.

Le livret est articulé comme suit, il commence par une brève présentation de la marque, se poursuit avec les missions du groupe et la valeur staff « Aimer faire plaisir ». Ensuite, l'histoire de la marque ainsi que la chronologie des acquisitions du groupe sont exposées sous forme d'une ligne du temps, suivies d'une présentation du siège d'Orso. Après, sont présentés les avantages que le groupe offre aux collaborateurs sous formes de 4 axes : s'intégrer, grandir, vivre et avoir du sens. Il explique ensuite le parcours d'intégration Orso auquel le nouvel employé aura droit, complété par un QR code donnant accès aux interviews de certains collaborateurs (*employee advocacy*). Les piliers et valeurs sont ensuite explicités avec, en plus, leurs intentions d'évolution. Et pour terminer, la description des 7 hôtels du groupe est intégrée sous forme de « fiche hôtel ».

Les évènements inter-hôtels, « Apéros Orso » :

Dans le but de créer une unité au sein du groupe Orso, les gestionnaires du projet veulent organiser des évènements inter-hôtels regroupant un maximum des effectifs Orso.

Une activité a déjà été mise en pratique, les « apéros Orso ». Il s'agit d'un rendez-vous mensuel organisé dans chaque hôtel à tour de rôle. Cela pourrait s'apparenter à un « *after-work* » (NBP) car il a lieu à 18h, donc après le travail selon les horaires de bureau. Cette démarche ne peut pas inclure tous les effectifs d'une entreprise du secteur de l'hôtellerie-restauration car certains postes sont à horaires décalés.

Suivant la même approche, dans le futur, le souhait serait la mise en place de ce qu'ils appellent des « expériences collaborateurs », c'est-à-dire des activités proposées à tous les collaborateurs du groupe telles que des dégustations de vin et de fromage, des courses à pieds organisées en groupe, etc.

Le compte Instagram : Club Orso :

Constance, la responsable commerciale et marketing Orso a créé un compte Instagram, nommé Club Orso, exclusivement adressé aux employés Orso. Ce compte est un outil de communication, y sont postées des informations sur les différents hôtels et sur les effectifs eux-mêmes dans un but fédérateur au sein du groupe Orso.

Les cafés ambassadeurs Orso :

Tous les trimestres, les ambassadeurs Orso, c'est-à-dire les deux fondateurs ainsi que la directrice de la marque, organisent des « cafés » pour accueillir les nouveaux arrivants et échanger autour de différents sujets. Cette démarche est déjà mise en pratique et, dans le futur, élargira peut-être son public en y invitant des collaborateurs plus anciens à participer.

« L'objectif est de comprendre en quoi Orso est une marque différente des autres, de partager autour des valeurs de cette dernière et de poser toutes les questions ! » (Extrait du livret d'accueil Orso).

Le parrainage :

Le parrainage est une pratique qui s'inscrit dans le processus d'intégration. Concrètement, il s'agit d'attribuer au nouveau collaborateur un membre de l'entreprise comme parrain. Le parrain aura pour rôle d'accueillir le nouvel arrivant, de le guider et de l'accompagner durant son intégration au sein de l'entreprise.

Cette stratégie est toujours à l'état de projet car les modalités ne sont pas encore bien définies vu la complexité de la mise en place pratique du projet.

Standardisation de l'expérience client :

Le groupe souhaite standardiser l'expérience client Orso, en insérant dans tous les hôtels, des pratiques, des comportements, une ligne de conduite à adopter à des moments qu'il juge déterminant. Constance m'a fait part des intentions du groupe de conserver la personnalité de chaque hôtel : « *Chaque*

hôtel a un vrai cachet, une vraie âme, qu'Orso ne veut pas du tout gommer parce que « euh » Orso veut être une marque avec beaucoup de personnalité. On veut pas du tout standardiser, on veut juste standardiser l'expérience client parce qu'on veut que l'accueil soit aussi qualitatif dans n'importe quel hôtel et ça, ça passe par de la standardisation. On veut une âme de maison d'accueil où l'humain est remis au cœur de l'expérience. » (Constance)

Cette démarche fait, une fois de plus, écho à la priorité 2 du plan d'action de stabilisation du personnel, « Définir le *storytelling* et l'expérience ». Il y a, ici, un but d'encore une fois fédérer au niveau des hôtels mais aussi un objectif marketing externe envers les futurs employés et les clients.

Comme exemple concret déjà mis en place, il y a l'expérience petit-déjeuner. La standardisation du petit-déjeuner passe par l'uniformisation du buffet dans tous les hôtels. Attention, les instructions du groupe sont plutôt axées sur des valeurs telles que, l'ancrage local, c'est-à-dire privilégier les produits locaux, la qualité, les produits de saison et éviter le gâchis. Donc, les hôtels doivent davantage respecter une ligne de conduite que des règles précises et conservent une certaine autonomie, une personnalité dans leurs actions. Toujours dans la standardisation du petit déjeuner, le groupe insère un accueil spécifique dans son processus. A titre exemplatif, le personnel en charge du petit-déjeuner devra poser une question bien précise aux clients : « Est-ce que vous avez bien dormi ? » pour susciter un sentiment de familiarité chez le client.

Ce genre de projet a également pour but de promouvoir la collaboration entre les personnes ayant un poste similaire mais dans différents hôtels. Cela fait partie de l'objectif de transmission des bonnes pratiques. Voici le témoignage de Benjamin, le directeur du restaurant du Rochechouart en charge du petit-déjeuner : « *Ce qui permet de vivre, c'est les projets qu'il va y avoir en commun entre les établissements. Le fait qu'on ait les PDJ en commun, ça va m'amener à discuter avec d'autres hôtels Orso pour voir comment eux aussi ont amené leur PDJ qui fait partie de la même trame que moi. Cet échange va tisser un lien, va permettre de beaucoup plus supporter cette marque employeur. Peut-être qu'on fera aussi des échanges avec le staff.* » (Benjamin).

Standardisation des goodies :

Les goodies font aussi partie de la démarche de standardisation. Il s'agit d'insérer, petit à petit, la marque dans la tête du personnel et des clients. Cependant, les objectifs attendus ne visent que la visibilité de la marque en plus d'une économie d'échelle.

Standardisation du recrutement :

Ce point d'action de la marque employeur n'a été mentionné que par Julie, la chargée RH du Rochechouart. Cependant, on le retrouve dans le plan d'action du projet de stabilisation du personnel. L'objectif est de réaliser des trames d'entretien à appliquer lors des recrutements. Cela relève encore

une fois d'une volonté d'uniformiser et de véhiculer les valeurs et la ligne de conduite d'Orso lors des entretiens des futurs nouveaux talents. La mise en place de procédures pour les recrutements est encore à l'état de projet, je n'ai vu aucune action dans ce sens sur le terrain lors de mon stage.

4.4.4 Présentation des résultats

L'analyse porte ici sur les entretiens effectués en profondeur auprès du public cible, les collaborateurs du Rochechouart, et est donc de nature qualitative. Dans cette partie, je mets en exergue les grandes lignes directrices des résultats obtenus lors de l'analyse des données. Il s'agit avant tout de mettre en avant les résultats significatifs, tout en offrant un aperçu approfondi et nuancé des motivations et des opinions des participants concernant la marque employeur. Ces points de vue sont exprimés sous forme de citations des employés afin d'exposer leur point de vue personnel.

Les employés de l'organisation se sentent davantage rattachés à l'hôtel Rochechouart qu'au groupe Orso. C'est un fait unanime, les 8 employés interviewés considèrent avant tout travailler pour l'hôtel Rochechouart et non pour le groupe Orso. En témoigne le discours de Noé, Gouvernant Général, un des plus anciens employés du Rochechouart, qui explique son attachement à l'hôtel comme ceci :

« Moi l'hôtel Rochechouart je suis ultra attaché à la déco, aux personnes, à l'ambiance. Dans le sens, l'autonomie qu'il m'ont laissée, c'est pas n'importe qui qui aurait laissé un petit jeune de 24 ans en tant que gouvernant général d'un établissement comme celui-là. C'est une prise de risque. Je suis ultra attaché au lieu et aux personnes mais parce que c'est l'équipe que je me suis créée, donc c'est personnel. »

L'insertion de la marque Orso au sein des effectifs ne semble donc pas encore avoir impacté leur sentiment d'appartenance. En outre, il est intéressant de relever que 3 des 8 employés ont pourtant bénéficié de l'intégration Orso à leur arrivée dans l'hôtel.

Christophe, directeur financier du Rochechouart qui a pu profiter de l'intégration Orso, explique son sentiment d'appartenance au Rochechouart par le fait que ses activités professionnelles quotidiennes ne concernent que l'hôtel, et que ses contacts avec le siège sont limités.

Francesca, « *Guest Relation* », a également été intégrée selon le parcours d'intégration Orso. Elle justifie son rattachement au Rochechouart en expliquant qu'elle n'a pas de lien au quotidien avec les personnes du siège et que, malgré son intégration, elle ne comprend pas clairement la délimitation entre le Rochechouart et Orso.

Les employés de l'organisation n'ont pas connaissance du projet de la marque employeur qui se développe et n'identifient pas les actions mises en place dans ce sens. Lors des entretiens, j'ai pu constater que les interviewés n'avaient pas, ou peu, connaissance du projet de création d'une nouvelle marque employeur Orso au sein de l'hôtel. En effet, lorsque je leur ai demandé de citer les actions mises en place dans le cadre de celle-ci, seulement deux des actions exposées ci-dessus – « Apéros Orso » et le compte Instagram destiné aux employés – ont été mentionnées. Une grosse partie des démarches reste toutefois inconnue des effectifs, alors qu'ils en sont le public cible. En outre, la plupart des répondants ne distinguent pas les actions dirigées vers le personnel provenant du Rochechouart de celles provenant d'Orso. Il semblerait même qu'aux yeux des salariés, ces actions relèvent toutes du Rochechouart. Le témoignage de Margaux, attachée commerciale, illustre cette problématique : « *Orso, même en toute transparence, je sais pas du tout. Pour moi c'est surtout des choses qui ont été mises en place par le Rochechouart mais Orso-même je sais pas, j'ai rien qui vient là comme ça.* » (Margaux).

Les employés ne semblent donc être ni informés, ni initiés à cette nouvelle marque employeur. Cependant, une nuance est à apporter. J'ai pu relever une différence de degré de conscience du projet entre les répondants travaillant dans les bureaux et ceux exerçant un poste dans l'opérationnel. Les premiers apparaissent comme plus informés sur le sujet que les seconds.

Les 4 répondants des bureaux ou occupant un poste hybride mentionnent les « Apéros Orso ». Voici la réponse de Francesca, la « *Guest relation* », qui occupe un poste dit « hybride », c'est-à-dire un poste à la fois de bureau et dans l'opérationnel : « *Il y a, tous les mois, une fois par mois, un apéritif qui est notamment organisé par la marque Orso, ça fait en sorte de se retrouver par les différents hôtels, se retrouver et pouvoir discuter parce qu'on n'a pas un contact direct avec les autres hôtels de la marque Orso.* » (Francesca)

À l'inverse, les 4 employés provenant de l'opérationnel ne connaissent pas l'existence de ces rendez-vous mensuels. Voici la réaction de Mehdi, superviseur au restaurant et qui exerce uniquement sur le terrain, lorsque j'ai évoqué les « Apéros Orso » : « *Les apéros Orso ? J'ai jamais été, peut être que j'ai pas été invité ou peut-être qu'il y en a pas eu. Jamais entendu parler.* » (Mehdi)

Les employés sont sceptiques quant à l'impact positif que la nouvelle marque employeur Orso pourrait avoir sur la satisfaction des travailleurs. Les salariés ne comprennent pas les enjeux de l'instauration de cette marque employeur et n'envisagent pas qu'un impact positif pourrait découler des pratiques proposées à l'heure actuelle par la marque employeur Orso. Cette méconnaissance engendre des réponses mitigées et dubitatives, oscillant entre le « oui peut-être », le « je ne sais pas » et le « non je ne crois pas » à la question « Pensez-vous que la marque employeur a un impact sur la

satisfaction au travail ? ». Néanmoins, 2 répondants ont tout de même un avis plus tranché, qui penche vers la négative.

Cet extrait de Noé, Gouvernant général, illustre cet avis négatif : « *La marque employeur n'a aucun impact sur la satisfaction au travail, la rétention, etc. Mon service, comme dans une cuisine, les gens ne bossent pas pour un établissement mais pour une personne. Les gens de mon service n'en ont pas grand-chose à faire de la marque employeur.* » (Noé).

Margaux, attachée commerciale, a également apporté une réponse négative : « *Je pense pas. Nous les informations descendent de la direction du Rochechouart et j'ai pas l'impression que la marque employeur Orso ait un réel impact sur notre satisfaction à la fin.* » (Margaux). Ce passage est également révélateur du manque de considération chez les employés de l'impact du groupe Orso sur l'entité qu'est le Rochechouart.

Les employés sont positifs quant à l'idée d'introduire davantage la marque Orso au sein de l'hôtel Rochechouart. Durant mes entretiens, j'ai mentionné les ambitions du siège Orso d'intervenir davantage dans l'hôtel. La majorité des répondants ont trouvé cette idée intéressante et même bénéfique dans la mesure où ils souhaitent plus de clarté et de visibilité du groupe pour faciliter la vente du produit.

Simon, bagagiste, fait part des situations inconfortables vécues lorsqu'il a dû expliquer ce qu'était Orso : « *Je suis pas totalement sûr de moi, je suis pas sûr de dire les bonnes choses. J'aimerais qu'on m'explique Orso.* » (Simon)

Francesca, « *Guest relation* », traduit le besoin de plus d'uniformisation et de clarté du point de vue de la marque : « *Je suis pour qu'on mette plus Orso. Par exemple, quand je suis arrivée, j'avais vu que ça faisait partie d'une marque mais je comprenais pas, j'étais perdue parce que j'ai vu les marques Orso, j'ai vu des tickets cocktails Orso. Dans ma tête, ça avait pas de sens, c'est des petites choses par ci par là mais qui ont pas de lien. En général, il manque un lien, il manque un parcours, que ça soit pour les clients et pour le personnel, surtout pour le personnel. Je suis sûre qu'il y a certains qui se sentent pas du tout appartenir à la marque.* » (Francesca).

En revanche, Noé, Gouvernant Général, a un discours très réfractaire par rapport à cette optique : « *Pour moi tout doit être Rochechouart, envers les clients et envers le staff. Le fait de développer une marque groupe, je vois la finalité, ça peut être une bonne idée mais j'aime pas cette idée parce que je trouve que ça nous dénaturerai, même pour la marque employeur envers les employés.* »

« *J'ai vu Orso arriver, j'ai vu qu'on essayait de le mettre en avant en me prenant mes produits d'accueil en les floquant « Orso » et plus « Rochechouart », ça, par exemple c'est quelque chose que j'ai*

énormément freiné, je trouve pas ça pertinent. Et pareil au niveau du staff, l'établissement, selon moi, se suffit à lui-même, il y a une identité qui est trop forte, une personnalité qui est trop forte. »

5 Discussion

Les outils empiriques, c'est-à-dire l'observation participante, les entretiens semi-directifs, ainsi que les documents internes de mon terrain, m'ont permis de réaliser une analyse profonde et aboutie de la fidélisation au sein de l'hôtel Rochechouart. Je vais maintenant mettre en commun les données récoltées par le biais de mes outils de recherches, tout en mobilisant ma théorie afin de réaliser une critique des résultats. Par la suite, je vais reprendre les hypothèses formulées dans la partie méthodologie de mon travail pour les mettre à l'épreuve du terrain.

Tout d'abord, même si la démarche méthodologique a mis la représentativité au centre du travail de recherche lors de la présentation des résultats, les nuances ont été conservées car j'ai estimé que l'éloignement des lignes et la prise en compte des cas plus isolés permettent d'obtenir une vision plus subtile des réalités de terrain.

La critique la plus générale à apporter à l'insertion des stratégies de fidélisation et plus particulièrement au développement de la marque employeur du groupe Orso au sein de l'hôtel Rochechouart est le manque de communication descendante. J'entends par là que les informations ne se transmettent pas correctement vers les niveaux hiérarchiques inférieurs. Nous pouvons l'observer à deux niveaux différents.

Premièrement, entre le siège Orso, c'est-à-dire l'équipe qui développe le projet de la nouvelle marque employeur, et la direction du Rochechouart ayant pour rôle la transmission des directives et des valeurs en provenance de l'équipe de projet Orso. Ces lacunes de communication se traduisent par le décalage entre les visions respectives du siège Orso et de la direction du Rochechouart. En effet, les discours de Julie, chargée RH au Rochechouart, et Constance, responsable commerciale et marketing Orso, divergent par rapport au contexte et aux objectifs du projet de marque employeur. Ce constat repose sur le fait que j'associe Julie à la direction du Rochechouart et Constance à celle du siège Orso.

Au niveau de la direction et des effectifs du Rochechouart, ces problèmes de transmissions ont été mis en évidence dans la présentation des résultats par le biais du constat suivant : les employés de l'organisation ne sont pas au courant du projet de la marque employeur qui se développe et n'identifient pas les actions mises en place dans ce sens.

Cependant, le manque de communication descendante n'est pas seulement une problématique pratique de rétention de l'information au niveau hiérarchique supérieur. L'enjeu social de la politique de fidélisation, c'est-à-dire montrer l'engagement de l'entreprise envers son personnel (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008), est mis à mal. Si la vision définie du projet de nouvelle marque employeur stagne au niveau de la direction, elle a peu de chance d'inciter l'implication des travailleurs (Chaminade, 2010).

Une piste explicative pourrait être que la direction ne croit pas suffisamment en ce projet de marque employeur. Voici le témoignage de Constance, responsable commerciale et marketing chez Orso : « *Il y a des directeurs qui y croient et d'autres qui n'y croient pas. Par exemple "euh" si tu vas au Cabane, tous les salariés se sentent Orso, ils y croient tous « de ouf », ils voient les avantages de la marque, ils la trouvent géniale. Parce que la directrice, elle est à fond, quand il y a une info Orso elle la communique, elle porte aussi le projet Orso et pas que le projet de son hôtel. Parce que, typiquement, elle ne voit que le service marketing et com., sur la partie presse... grâce à Orso elle a de la presse toutes les semaines. Son compte Insta, il prend beaucoup et le retour sur investissement elle le voit. Elle va observer les pratiques des autres pour améliorer son hôtel. D'autres directeurs sont moins à fond, je dis pas que le directeur du Rochechouart "euh", mais ça vient toujours du dessus, la façon dont ça infuse. » (Constance). Dans cet extrait, Constance exprime, de son point de vue personnel, que, si la marque ne s'infuse pas suffisamment au niveau des collaborateurs, c'est parce qu'il y a un manque d'investissement dans le projet de la part de la direction.*

Cela m'amène à mon deuxième point de discussion qui vient questionner la responsabilité de la direction du Rochechouart en ce qui concerne les problèmes de communication dans le cadre du projet de marque employeur. Il y a, selon moi, un manque de cohérence entre le plan d'action de stabilisation du personnel qui considère le Rochechouart comme un *flagship*, c'est-à-dire l'établissement le plus abouti qui guide les autres, et le discours de Constance, la responsable commerciale et marketing en charge du projet de la marque employeur, qui s'exprime négativement sur le Rochechouart qu'elle estime se détacher volontairement des autres hôtels et de l'unité de groupe Orso en construction. Voici un autre extrait du discours de Constance lors de son entretien : « *Le problème du Rochechouart, c'est qu'il s'identifie comme étant plus cool qu'Orso et qu'il voit pas les avantages et les apports de la marque. Et la marque, aujourd'hui, elle apporte énormément. Déjà en visibilité, en conversion en direct, elle fait gagner plus de sous que si c'était un hôtel indépendant. Donc notre volonté, en créant la marque, c'est de rendre la marque plus cool que les hôtels qu'il y a à l'intérieur. Et aujourd'hui, c'est pas le cas parce que le Rochechouart c'est un peu "euh" "l'OVNI" parce que c'est celui qui a le plus de chambres, parce que c'est celui qui a le resto, le comptoir. C'est celui qui a le plus d' « outlet » donc il a l'impression d'être le plus cool. » (Constance).*

Un autre paradoxe à souligner est celui qui existe entre la démarche du « café ambassadeurs », un procédé qui consiste en la rencontre des nouveaux collaborateurs avec les ambassadeurs de la marque, et la pratique de l'« *advocacy employee* », qui vise à faire de l'employé l'ambassadeur de l'entreprise. Effectivement, d'une part, l'équipe de la marque employeur Orso donne la parole aux collaborateurs en réalisant des interviews qu'elle expose dans le livret d'accueil Orso. De plus, l'entreprise met en place les primes de cooptation (outils du marketing RH) et affirme vouloir remettre l'humain, les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise au cœur de l'expérience (Constance, responsable commerciale et marketing Orso). Mais, d'autre part, l'équipe de la marque employeur Orso présente les

fondateurs comme étant les ambassadeurs et les met en valeur dans le livret d'accueil. Les deux démarches sont contradictoires et, selon moi, sur base de l'observation de terrain, les travailleurs du Rochechouart sont plus enclins à s'identifier et se faire guider par leurs collègues que par les fondateurs de la marque, qui apparaissent comme moins accessibles.

L'avant dernier point que je souhaite soulever concerne un des fondements de la conception de la marque employeur : le public cible. Comme expliqué dans mon point théorique sur la fidélisation, il est utopique de vouloir construire une marque employeur qui impacte réellement l'entièreté du personnel (Guerfel-Henda & Guilbert, 2008), en particulier, lorsqu'on tient compte de la diversité de profils que possède le groupe Orso. Il serait dès lors plus bénéfique d'adapter les mesures de fidélisation au profil du travailleur et de ses perspectives d'évolution en interne. Cependant, comme énoncé plus haut, le projet ne semble pas adopter cette ligne de conduite. Dans leur discours, Julie, Constance et les autres répondants impliqués dans la mise en place de la marque employeur semblent conscients que leurs actions n'impacteront qu'une partie des effectifs.

Le dernier point d'analyse que je souhaite apporter repose sur l'une des variables de mes répondants qui est apparue lors de l'exposition des résultats. Pour cela, je reviens sur le résultat en question : « Les employés sont sceptiques quant à l'impact positif que la nouvelle marque employeur Orso pourrait avoir sur la satisfaction des travailleurs ». Les deux répondants qui se sont montrés plutôt négatifs vis-à-vis de cet impact positif sont en fait les employés interrogés les plus anciens de l'organisation. Dans leur témoignage, ils expriment leur crainte de perdre l'identité et les spécificités de l'hôtel Rochechouart. Noé, Gouvernant Général, l'un des deux répondants en question, fait l'analogie avec de grands groupes hôteliers : « *Dans ces grands groupes là, tu perds en spontanéité je trouve, en charme. Au niveau du staff, ça veut dire que t'essaies de standardiser les personnalités des gens que tu recrutes. Moi je trouvais que l'avantage qui était incroyable c'était que les gens venaient pour le Rochechouart, savaient que c'était un établissement qui était particulier et qui avait « un truc ». Si c'est des gens qui viennent pour Orso, c'est des gens qui sont plus dans l'hôtellerie classique et c'est pas vraiment ce qu'on recherche. Parce qu'il faut faire un parallèle entre ce qu'on recherche et ce qu'on est et ce qu'on veut. Ce qu'on est, c'est un établissement super dynamique, qui fait un petit 4-5 étoiles, qui brise la glace avec les clients quand même. Donc, il faut des gens avec une personnalité comme ça, des gens qui sont pas classiques non plus quoi.* » (Noé). De ce constat peut découler une idée intéressante pour la suite du parcours d'insertion de la marque employeur Orso. Je pense qu'il serait important d'accorder une attention particulière aux travailleurs avec davantage d'ancienneté dans l'entreprise et qui sont forcément plus ancrés dans la culture d'entreprise qui est actuellement sujette au changement.

Je vais à présent revenir à mes hypothèses pour justifier mon positionnement quant à leurs affirmations ou leurs infirmations.

La première hypothèse était : **Les stratégies de fidélisation des travailleurs dans le secteur hôtelier doivent mettre un point d'honneur à construire un processus d'intégration efficace, ce qui passe par la construction d'une culture d'entreprise solide.**

Cette hypothèse peut être confirmée par la théorie que j'ai développée dans la première partie de mon travail, notamment dans le cadre du concept de marketing RH qui vise la fidélisation du personnel. Remmas (2023) expose les trois outils du marketing RH comprenant les outils d'intégration. Nous pouvons de ce fait en déduire que l'intégration fait partie des stratégies de fidélisation du personnel. Ensuite, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010), de leur côté, abordent l'intégration comme une pratique RH visant à fidéliser. Mais, la confrontation avec mes données empiriques nous amène-t-elle également à l'affirmation de cette théorie ? La réponse est oui. Mon terrain est un contexte d'établissement hôtelier qui fait face à un haut taux de *turnover* et qui, en réaction à cette problématique, met en place des stratégies de fidélisation du personnel. Dans le cadre de ces stratégies de fidélisation sont en effet intégrés des processus d'intégration ainsi que des démarches d'insertion de normes et de valeurs au sein des effectifs. Ces processus et démarches se regroupent en partie sous le projet du développement de la marque employeur du groupe Orso.

Les stratégies de fidélisation des travailleurs dans le secteur hôtelier doivent mettre en avant les perspectives d'évolution en interne et les possibilités de formations auprès des employés.

De la même manière que la première hypothèse, nous pouvons affirmer celle-ci en nous référant à la base théorique de ce travail. Tout d'abord, nous pouvons l'affirmer à partir des 5 dimensions de la marque employeur amenées par Berthon et al. (2005) qui reprend la valeur de développement, c'est-à-dire les opportunités de développement de carrière et les possibilités de formation. Les perspectives d'évolution et les formations font donc partie intégrante de la notion de marque employeur qui est elle-même une stratégie de la fidélisation. Nous pouvons également prouver la place des notions de « perspectives d'évolution » et de « possibilités de formations » au sein des stratégies de fidélisation par leur présence dans « les pratiques RH pour fidéliser » de Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010), provenant de la théorie.

Nous pouvons également affirmer l'hypothèse sur base des résultats des recherches empiriques. Effectivement, la mise en valeur des perspectives d'évolution en interne est l'un des principaux objectifs de la marque employeur qui vise la fidélisation des équipes, objectifs exposés par Julie et Constance lors de leurs entretiens.

6 Conclusion

Il est intéressant, de mon point de vue, de reprendre la chronologie des évènements qui ont fait émerger le sujet de mon mémoire et l'ont progressivement affiné pour conclure ce travail. Il est d'usage de choisir son sujet de mémoire lors de son expérience de stage, ce qui a été mon cas. Dès les premières semaines de stage, à l'Hôtel Rochechouart, j'ai pu observer un degré de *turnover* particulièrement élevé au sein de celui-ci. S'intéresser à la fidélisation du personnel tombait donc sous le sens. La direction de l'hôtel Rochechouart, bien consciente du taux problématique de son *turnover*, a de ce fait mis en place des stratégies visant à la fidélisation de son personnel. C'est à ce moment que se sont dessinées les notions clés du sujet sur lequel j'ai porté mon attention, qui sont les suivants : « **fidélisation du personnel** », « **secteur hôtelier** » et « **marque employeur** ».

Il est important de noter qu'au moment de définir les notions utiles à l'analyse du sujet, les données empiriques brutes constituaient déjà un début de corpus du fait de mon observation participante sur le lieu de travail quotidien et des documents internes (dossiers sur le projet de stabilisation du personnel) qui y étaient mis à ma disposition.

Par la suite, l'ambition a consisté en la récolte de nouvelles données au moyen d'entretiens semi-directifs. Cependant, un nouvel élément est venu redéfinir et affiner ces ambitions de recherche. En effet, alors que je pensais concentrer mon guide d'entretien sur la fidélisation des employeurs, j'ai appris qu'un audit RH présentant exactement le même objectif que mes entretiens allaient être réalisé incessamment sous peu. Il m'a fallu alors concerter ma maître de stage, avec qui j'ai pris la décision de réorienter mon guide d'entretiens en me focalisant sur le projet de marque employeur du groupe Orso, dont j'avais pris connaissance un peu avant.

C'est à ce moment de la recherche que j'ai élaboré la problématique qui a guidé le déroulement de la recherche jusqu'à ma sortie du terrain : « *Face au haut degré de turnover, comment les stratégies de fidélisation des travailleurs sont-elles mises en place pour promouvoir la rétention du personnel ? Cas de l'hôtel Rochechouart : comment sont-elles introduites et comment sont-elles accueillies sur le terrain ?* »

Compte tenu du travail d'analyse mené, j'entends désormais disposer des éléments pour tenter de répondre à la question de recherche. Face au haut degré de *turnover* observé à l'hôtel Rochechouart, les stratégies de fidélisation ont été mises en place par deux niveaux de l'organisation de l'hôtel différents : le groupe Orso (dont il fait partie) et sa propre direction.

La principale stratégie abordée lors de ce mémoire a été l'analyse de l'insertion d'une marque employeur au sein du groupe Orso. Cette stratégie est mise en place au sein du Rochechouart (entre

autres) par le groupe Orso, en collaboration avec la direction du Rochechouart, dont la chargée RH fait partie.

La marque employeur, stratégie de fidélisation appliquée dans le but de promouvoir la rétention du personnel a été, jusqu'à présent, insérée par le biais de différentes pratiques : des événements pour le personnel, des procédures d'intégration, une visibilité de la marque pour les employés sur les réseaux sociaux, des rencontres avec les fondateurs de la marque, et une standardisation de l'expérience client.

Les résultats des recherches établissent 4 constats qui traduisent la manière dont le personnel a accueilli cette stratégie de fidélisation. Premièrement, les employés restent, pour l'instant, davantage rattachés à l'hôtel Rochechouart. Ensuite, j'ai pu attester que le projet de marque employeur a du mal à s'infuser au niveau des effectifs. De plus, les employés sont sceptiques quant à l'impact positif que pourrait apporter la marque employeur. Cependant, les employés sont globalement positifs par rapport à la perspective d'introduire davantage la marque Orso au sein de l'hôtel.

7 Bibliographie

TRAVAUX

- Agrawal, R. et Swaroop, P. (2009). "Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates", *Vision-The Journal of Business Perspectives*, Vol. 13, 41-49.
- Bacou, M. (2015). Du terrain à la théorie : des allers-retours fructueux pour la recherche. Le cas des métiers de l'animation en accueils de loisirs en France. *Spécificités*, 7, 64-87. <https://doi.org/10.3917/spec.007.0064>
- Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque d'employeur*, AFNOR.
- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, 63-82. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-63.htm>.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts. *recherches en sciences de gestion*, 153-172.
- Cézanne, C., & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés: une grille de lecture critique. *Recherches en sciences de gestion*, (3), 127-143.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34, 21-29. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0021>.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.
- Forté 1, M., & Monchatre, S. (2013). Recruter dans l'hôtellerie-restauration: quelle sélectivité sur un marché du travail en tension?. *La Revue de l'IRES*, (1), 127-150.
- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 44-60.
- Guerfel-Henda, S., & Guilbert, L. (2008). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. *IXème Congrès de l'AGRH*.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris Éditions d'Organisation.
- Mrabet, Y., & Chaichaa, I. (2022). LE MARKETING DIGITAL ET L'IMAGE DE MARQUE DE L'ENTREPRISE: REVUE DE LA LITTÉRATURE. *Revue de Management et Cultures*, (7), 741-757.
- Olivier de Sardan, J. P. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie. *Enquête. Archives de la revue Enquête*, (1), 71-109.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Economica.
- Pichault, F. & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les) : Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Média Diffusion.

- Pin, C. (2023). « L'entretien semi-directif ». *LIEPP* Fiche méthodologique n°3.
- Roy S. K. (2008). "Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian context", *South Asian Journal of Management*, vol. 15, n° 4, p. 110-130.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946.
- Vargas, É. (2020). *Greenwashing* et publicité : peut-on faire confiance aux entreprises ?. *Après-demain*, 53,NF, 21-23. <https://doi.org/10.3917/apdem.053.0021>
- Zolesio, E. (2011). Anonymiser les enquêtés. ¿ Interrogations ? *Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*, 12, pp.174-183.

SITES INTERNET

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>,

https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/04/12/1-absenteisme-et-le-turnover-reculent-en-2023_6227351_3234.html

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/flagship>

8 Annexes

ANNEXE 1 – Questionnaire : impact de la marque employeur sur les collaborateurs

➔ Employés du Rochechouart

Identification :

- Quel est votre âge ?
- Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?
- Depuis combien de temps êtes-vous là ?

Connaissance de la marque employeur:

- À quel organisme vous sentez-vous rattaché ? Sohoma, Orso, Rochechouart ?
- Quand je vous parle de la marque employeur de l'entreprise, à quoi pensez-vous ?
- Selon vous, qu'est-ce qui est mis en place au sein de l'hôtel pour mettre en avant la marque employeur Orso de l'entreprise ?

Attraction et opinion des actions de la marque employeur :

- Lorsqu'il y a des événements pour le personnel, cela vous attire-t-il ? Apéro Orso, fête du personnel, pot de départ ? Si oui, lesquels en particulier ?
- Êtes-vous allé à la fête du personnel ? Si non, pourquoi ? Si oui, qu'en avez-vous pensé ? Que feriez-vous pour l'améliorer ?
- Êtes-vous déjà allé à un apéro Orso ? Si non, pourquoi ? Si oui, qu'en avez-vous pensé ? Que pensez-vous de ce rendez-vous mensuel ?
- Êtes-vous abonné au club Orso sur Instagram ? Si oui qu'en pensez-vous ? Si non pourquoi ?

Sentiment d'appartenance au groupe :

- Êtes-vous fier d'appartenir au groupe Orso ?
- La nouvelle valeur staff du groupe Orso est « Aimer faire plaisir » ? Vous sentez-vous en accord avec cette valeur ? Est-ce que vous trouvez que l'entreprise est elle-même en accord avec les valeurs qu'elle revendique ?
- Pensez-vous que la marque employeur a un impact sur votre satisfaction au travail ?

ANNEXE 2 – Questionnaire : Impact de la marque employeur sur les collaborateurs

➔ Julie – Chargée RH du Rochechouart & Constance – Responsable commerciale et marketing chez Orso

Identification :

- Quel est votre âge ?
- Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?
- Depuis combien de temps êtes-vous là ?

Buts et résultats espérés :

- Pouvez-vous me décrire la mise en place du projet ? Quelles en sont les acteurs principaux ?
Quelle est votre rôle ?
- Quelle est le public visé ?
- Quelles sont les buts ?
- A terme qu'espérez-vous de ce projet ?

Résultats visibles :

- Remarquez-vous des résultats ?
- Comment percevez-vous la mise en place du projet ? Positif ? Négatif ?

Critiques du projet :

- Quelles sont les critiques constructives que vous pouvez apporter ?

Opinion générale :

- Pensez-vous que cela pourra avoir un impact sur le turnover et la satisfaction des travailleurs au travail ?
-

ANNEXE 3 – Organigramme organisationnel Hôtel Rochechouart octobre 2023

